

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA “COOPRUMAG”

**RUBY YAMILE BEDOYA GIL
RODRIGO ANTONIO BOTTO JIMENEZ**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTA MARTA D. T. C. H.
2007**

**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE
PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA “COOPRUMAG”**

**RUBY YAMILE BEDOYA GIL
RODRIGO ANTONIO BOTTO JIMENEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Administrador de Empresas con énfasis en Finanzas y Sistemas**

**DAVID NUMA FLORIAN
Director**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTA MARTA D. T. C. H.
2007**

Nota de Aceptación

DAVID NUMA FLORIAN
Director

MARTIN OSPINO RODRIGUEZ
Jurado

GILBERTO CAMPO CARRASQUILLA
Jurado

Santa Marta, Marzo de 2007.

DEDICO A:

A Dios por su inmensa misericordia y amor, por iluminar y guiar mis caminos, por darme fuerza y permitirme gozar de esta satisfacción.

A mi madre, compañera incondicional en esta incansable búsqueda de superación gracias por tu amor y esfuerzo.

A mi esposo, gracias por tu paciencia y comprensión, y a la fuente de mi inspiración, Mayrub por llenar mi vida de felicidad.

A mis hermanos Elizabeth y Oscar, a mis sobrinos y cuñados por su apoyo y estímulo durante toda mi carrera.

Ruby.

DEDICO A:

A Dios todo poderoso, que con su sabiduría me ha iluminado por el camino de la
fe y la esperanza

A mi madre la mayor fuerza y motivación para continuar en la búsqueda de mi
superación, gracias por todo

A mis hermanos por su apoyo incondicional, les brindo mi triunfo para fuente de
inspiración de su superación.

A todos aquellos que intervinieron directa e indirectamente en la obtención de este
triunfo, muchas gracias

RODRIGO.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Nuestro sincero agradecimiento a todas aquellas personas y entidades que de alguna forma participaron y estuvieron dispuestas a orientarnos y ayudarnos para ampliar nuestros conocimientos, contribuyendo así a la culminación de nuestra carrera profesional, y especialmente a:

La Cooperativa de Profesores de la Universidad del Magdalena por su abierta colaboración al permitirnos trabajar en ella.

A los profesores MARTIN OSPINO, DAVID NUMA, GILBERTO CAMPO, JOSE ROSENTIL Y SANDRA CANO, por su respaldo para la realización de este trabajo.

A nuestros compañeros ANA Y JHONY, por su confianza y disposición para trabajar para que este sueño se hiciera realidad.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2. ANTECEDENTES	18
3. MARCO LEGAL	21
4. MARCO TEORICO	23
4.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	23
4.1.1 Proceso para realizar un diagnóstico estratégico	24
4.1.2 Cultura corporativa	24
4.1.3 Análisis interno	25
4.1.4 Análisis externo	26
4.1.5 Análisis DOFA	27
4.2 LAS FINANZAS	30
4.2.1 Concepto	30
4.2.2 Objetivo financiero	30
4.2.3 Análisis financiero	31
4.2.4 Estados financieros	31
4.2.5 Etapas del análisis financiero	33
4.2.6 Indicadores financieros	33
5. JUSTIFICACIÓN	36
6. OBJETIVOS	37

6.1 GENERAL	37
6.2 ESPECÍFICOS	37
7. FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE HIPOTESIS	38
7.1 HIPÓTESIS GENERAL	38
7.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO	38
7.3 GRAFICACIÓN DE HIPÓTESIS	38
8. METODOLOGÍA	39
8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
8.2 SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES	39
8.2.1 Variables cuantitativas	39
8.2.2 Variables cualitativas	39
8.3 POBLACIÓN	39
8.4 FUENTES E INSTRUMENTOS A UTILIZAR PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	40
8.4.1 Fuentes primarias	40
8.4.2 Fuentes secundarias	40
8.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	40
8.6 DETERMINACIÓN DEL ESPACIO GEOGRÁFICO Y TEMPORAL	41
8.6.1 Espacio geográfico	41
8.6.2 Espacio temporal	41
8.6.3 Duración estimada	41
9. ASPECTOS INSTITUCIONALES DE LA COOPERATIVA DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA	42
9.1 RESEÑA HISTÓRICA	42
9.2 OBJETIVOS DEL ACUERDO COOPERATIVA	42
9.3 CONSTITUCIÓN	43
9.4 SERVICIOS QUE PRESTA	44

10. RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL MANEJO DEL AREA ADMINISTRATIVA	47
10.1 RECURSO HUMANO	47
10.1.1 Tiempo de servicio prestado a Cooprumag	47
10.1.2 Tipo de vinculación laboral	49
10.1.3 Ingresos mensuales	49
10.1.4 Nivel de estudios	50
10.1.5 Existencia y conocimiento del manual de funciones en Cooprumag	50
10.1.6 Conocimiento y cumplimiento de las funciones en Cooprumag	52
10.1.7 Conocimiento de la misión y visión de Cooprumag	53
10.1.8 Conocimiento sobre economía solidaria	53
10.1.9 Programas que maneja	54
10.1.10 Participación en la toma de decisiones	55
10.1.11 Distinción por el desempeño por el desempeño de su labor	57
10.2 ASOCIADOS	58
10.2.1 Motivo por el cual es asociado de Cooprumag	58
10.2.2 Tiempo de ser asociado de Cooprumag	58
10.2.3 Conocimiento de los asociados de Cooprumag	59
10.2.4 Conocimiento de sus derechos y deberes	60
10.2.5 Conocimiento de la misión y visión de Cooprumag	60
10.2.6 Realización de cursos de economía solidaria	61
10.2.7 Asistencia a las asambleas de asociados de Cooprumag	62
10.2.8 Participación en la toma de decisiones	63
10.2.9 Grado de importancia de las asambleas	64
10.2.10 Conocimiento y participación en la modificación de los estatutos	64
10.2.11 Grado de satisfacción de los servicios que presta Cooprumag	65
10.2.12 Motivo por el cual considera que el servicio es malo	69
10.3 ASOCIADOS RETIRADOS	70
10.3.1 Motivo por el cual se retiró de Cooprumag	70
10.3.2 Disposición para reintegrarse a Cooprumag	70
10.3.3 Tiempo de haberse retirado de la cooperativa	71
10.3.4 Vinculación a otra cooperativa	72
10.3.5 Nombre de la cooperativa a la que esta vinculado actualmente	72
10.3.6 Motivo por el cual es socio de otra cooperativa	73
10.4 ANALISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DENTRO DE COOPRUMAG	74
10.4.1 Planeación	74
10.4.2 Organización	75
10.4.3 Dirección	76
10.4.4 Control	77

11. DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA	78
11.1 DIAGNÓSTICO INTERNO	78
11.1.1 Debilidades	78
11.1.2 Fortalezas	79
11.2 AMBIENTE EXTERNO	80
11.2.1 Factores tecnológicos	80
11.2.2 Factores económicos	81
11.2.3 Factores políticos	81
11.2.4 Fuerzas competitivas	81
11.3 DIAGNÓSTICO EXTERNO	81
11.3.1 Amenazas	81
11.3.2 Oportunidades	82
11.3.3 Matriz DOFA	83
12. ANÁLISIS FINANCIERO	85
12.1 ACTIVO, PASIVO Y PATRIMONIO DE COOPRUMAG	85
12.2 ESTADO DE RESULTADO DE COOPRUMAG	86
12.3 INDICADORES FINANCIEROS	87
13. CONCLUSIONES	90
14. RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	93
CIBERGRAFÍA	95
ANEXOS	96

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Perfil de debilidades	79
Tabla 2. Perfil de fortalezas	80
Tabla 3. Perfil de amenazas	82
Tabla 4. Perfil de oportunidades	83
Tabla 5. Matriz DOFA	84
Tabla 6. Comportamiento de los activos, pasivos y patrimonio	85
Tabla 7. Indicadores financieros	88

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Tiempo de servicio prestado a la cooperativa	48
Figura 2. Tipo de vinculación laboral	49
Figura 3. Ingresos mensuales por salario que devenga	49
Figura 4. Nivel de estudios	50
Figura 5. Existencia de un manual de funciones	51
Figura 6. Conocimiento del manual de funciones	51
Figura 7. Conocimiento de las funciones de su cargo	52
Figura 8. Cumplimiento de sus funciones a cabalidad	52
Figura 9. Conocimiento de la misión y visión de la cooperativa	53
Figura 10. Conocimiento sobre economía solidaria	54
Figura 11. Manejo del computador adecuado y eficientemente	55
Figura 12. Programas que maneja	55
Figura 13. Participación en la toma de decisiones	56
Figura 14. Motivo por el cual no participa en la toma de decisiones	56
Figura 15. Merecimiento de alguna distinción por el desempeño de su labor	57
Figura 16. Motivo por el cual es asociado de cooprumag	58
Figura 17. Tiempo de ser asociado de cooprumag	59
Figura 18. Conocimiento de asociado que integran cooprumag	59
Figura 19. Conocimiento de sus derechos y deberes	60
Figura 20. Conocimiento de la misión y visión de cooprumag	60

Figura 37. Disposición para reintegrarse a cooprumag	71
Figura 38. Tiempo de haberse retirado de la cooperativa	
Figura 39. Vinculación a otra cooperativa	71
Figura 40. Nombre de la cooperativa a la que esta vinculado	72
Figura 41. Motivo por el cual es socio de otra cooperativa	72
Figura 42. Comportamiento de los ingresos de cooprumag durante los años 2000 - 2005	73
	86

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta a trabajadores	97
Anexo B. Encuesta a asociados	100
Anexo C. Encuesta a asociados retirados	103

INTRODUCCIÓN

El sector cooperativo colombiano avanza en la consecución de un mayor posicionamiento tanto en la economía solidaria como en la economía nacional.

Las cooperativas deben prepararse para hacerle frente a una economía cada vez más competitiva, para afrontar el reto que acarrea la globalización económica con aplicación de estrategias que desarrollen e incrementen su capacidad y que les permitan acoplarse a las nuevas condiciones del mercado y posicionarse en él. Esto es posible si se evalúan el entorno y el análisis de las diversas alternativas posibles, con el fin de seleccionar las estrategias más convenientes que conduzcan al desarrollo organizacional de las cooperativas.

Lo anterior conduce a un estudio formal que hace referencia al análisis de la situación actual de la Cooperativa de Profesores de la Universidad del Magdalena “COOPRUMAG”, entidad que se dedica al sector de la economía solidaria.

Dicho estudio comprenderá los períodos 2000 al 2005, involucrando variables cualitativas y cuantitativas que facilitaron el análisis del área administrativa y financiera, en este trabajo se utilizaron encuestas y entrevistas dirigidas a empleados, asociados actuales y retirados con el objetivo de obtener información que permite identificar posibles falencias y/o fortalezas de Cooprumag que conduzcan al diseño de estrategias para el desarrollo organizacional de la cooperativa.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es propio de la naturaleza humana el deseo de superación y búsqueda permanente de mejores condiciones y por consiguiente de éxito; las cooperativas procuran consolidarse en el sector solidario, pero según los investigadores del cooperativismo Hugo Cerda Gutiérrez, Eduardo Lora y Rafael Vesga, existen una serie de problemas y necesidades que se derivan de una crisis del sector cooperativo que toco fondo hacia finales del año 1998 y que ha venido marcando una tendencia de decaimiento del sector financiero cooperativo, en donde la mayor causa que genero la crisis es la ausencia de claras normas de regulación expedidas por el Estado para las entidades cooperativas, además de la depresión económica, psicológica y cultural que se sustenta e una baja de los niveles de confianza y credibilidad hacia el sector.

A estas circunstancias no se escapa la Cooperativa de Profesores de la Universidad del Magdalena (COOPRUMAG), la cual según los registros contables de los períodos 2000-2005, venía sin presentar excedentes; sin embargo, en las entrevistas realizadas al Gerente y al Consejo de Administración, en el último año ha mostrado una leve recuperación¹ que se muestra en los resultados de cada vigencia y esto se debe quizás a las actividades que las directivas han implementado en cuanto a la estabilización de salarios de algunos trabajadores y al control de gastos que genera la cooperativa.

Con respecto a esta situación, la cooperativa carece de un diagnóstico que muestre su realidad. Por tal razón, se hace necesario desarrollar un diagnóstico administrativo y financiero con el fin de identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para aportar sugerencias, orientadas a optimizar el mejoramiento de dicha cooperativa. Estos hechos permiten plantear los siguientes interrogantes:

- ü ¿Cuáles son las causas por las que no se ha desarrollado la cooperativa?
- ü ¿Qué procedimientos aplican para las áreas administrativa y financiera?
- ü ¿Cuáles son los puntos más vulnerables y las fortalezas de la cooperativa?

¹ Entrevista realizada al gerente de la cooperativa de profesores de la Universidad del Magdalena, MARTIN OSPINO, 10 de Agosto de 2006.

2. ANTECEDENTES

La idea y la práctica de la Cooperación aplicada a la solución de problemas económicos aparecen en las primeras etapas de la civilización. Muy pronto los hombres se dan cuenta de la necesidad de unirse con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables.

Como punto de partida de una visión histórica de la cooperación, es preciso reconocer a los precursores de esta ideología, es decir, aquellas personas que a partir del siglo XVII, tanto en las ideas como en las obras, empiezan a precisar las características del sistema cooperativo. Entre los más notables de estos precursores se mencionan los siguientes² : Peter Cornelius Plockboy y John Bellers (1654-1725), el médico William King (1786-1865), y el comerciante Michel Derrion (1802-1850), precursores del cooperativismo de consumo; Felipe Bauchez (1796-1865) y Luis Blanc (1812-1882), precursores del cooperativismo de producción.

Es necesario mencionar la época de la revolución industrial ocurrida en Europa, especialmente en Gran Bretaña, en el siglo que va desde 1750 a 1850 como una referencia histórica imprescindible. La revolución industrial no fue solamente una revolución política, fue principalmente una revolución tecnológica influida por la utilización de algunos descubrimientos en la industria, entre ellos el del vapor aplicado a toda clase de maquinarias y el de la lanzadera y la hiladora mecánica que transformaron la industria textil. La influencia de la revolución industrial con sus características de desorden, sobre la clase trabajadora, produjo algunas reacciones cuyas consecuencias todavía se pueden apreciar: la de los destructores de máquinas, que fue duramente reprimida por el Estado, la del sindicalismo, la de los artistas, o sea, aquella que se propuso lograr leyes favorables para el trabajador, y la que podemos denominar cooperativa.

Cuando se habla de los orígenes próximos de la cooperación en Latinoamérica, se hace referencia a organizaciones económico-sociales establecidas de conformidad a los principios y métodos que aparecieron a mediados del siglo pasado en Europa y que han configurado el denominado sistema cooperativo

Las corrientes inmigratorias, las actividades culturales y aún circunstancias políticas influyeron en el desarrollo del cooperativismo en Latinoamérica.

En Colombia el movimiento cooperativo nace con el surgimiento de sociedades mutitarias en el año 1.889 pero en 1.931 se crea la Ley 134 con la cual se le da un marco legal que sentó las bases para el surgimiento y consolidación del sector.

² <http://www.gestiopolis.com> (aportado por el lic. Walter Choquehuanca Soto) Doctrina cooperativa.

En 1.933 se organizaron las primeras cuatro cooperativas y luego su número creció rápidamente hasta cuando en 1.952 su expansión fue regulada y controlada por la Superintendencia Nacional de Cooperativas. En 1.963 se actualiza la legislación cooperativa por el decreto 1598, y se funda el Instituto Nacional de Financiamiento y Desarrollo Cooperativo (FINANCIACOO), para satisfacer las necesidades de tipo financiero y económico del sistema cooperativo³.

Posteriormente en el año 1981, la Ley 24 transforma la Superintendencia en el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas - DANCOOP – y meses después, por Decreto 3559, se reglamenta la Ley 24 de 1981.

El 23 de diciembre de 1988, se promulga la Ley 79, la cual actualiza el régimen legal del cooperativismo como Ley Marco que deroga el Decreto Ley 1598 de 1963 y da nueva vida al cooperativismo.

De igual manera con la Ley 454 de 1998, se determina el marco conceptual que regula la Economía Solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria DANSCCIAL.

Así mismo esta Ley crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito y se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa.

Por otra parte hay que resaltar que la cooperativa es una empresa ética y eficaz, jurídica y económica, gestionada democráticamente por sus asociados e integrada por personas que inspiradas en la solidaridad, persiguen la satisfacción de aspiraciones, necesidades e intereses comunes, sin intermediarios ni fines de lucro.

Mucho antes que la cooperación fuese planteada técnicamente como una fórmula económica-social de actividad regida por principios peculiares y propios y como empresas de características nuevas y diferentes, existían ya “realidades cooperativas”, en el sentido de grupos humanos elementales que ejercían alguna o varias y conexas actividades económicas, en asociación, en participación y cooperación.

Ciertamente que el mercado en general siempre fue una prueba a superar por las cooperativas pero, la globalización en particular significa una durísima prueba para la competitividad, productividad, calidad y eficiencia del cooperativismo.

³ [http. www.dansocial.gov.co](http://www.dansocial.gov.co)

No obstante, el contexto socioeconómico actual se presenta como una ventana de oportunidad de lujo para el desarrollo y creación de empresas cooperativas, mutuales y otras organizaciones asociativas.

Con respecto a la Cooperativa de Profesores de la Universidad del Magdalena, esta nació por iniciativa de la Junta Directiva de la Asociación Sindical de Profesores (ASPU) quien tuvo a bien estudiar el establecimiento de una cooperativa de ahorro y crédito del profesorado que contribuyera a la solución de los diversos problemas económicos que afectan al gremio. Para llevar a cabo dicho proyecto fueron designados los señores Carlos Ruiz Padilla y Luís Antonio Molina Hernández. Mediante acta del 1 de agosto de 1.977 se conformó el primer Consejo Provisional de Administración integrado por docentes universitarios.

La cooperativa se creó desde un comienzo como un ente o una empresa de integración cooperativa y con 3 actividades básicas a saber: ahorro y crédito, consumo y vivienda, pero sólo empezó a trabajar con la actividad de ahorro y crédito; una vez la cooperativa adquirió solidez económica comenzó a desarrollar los demás objetivos trazados por la misma cooperativa como lo es el servicio de consumo establecido con diferentes entidades. En el año de 1.985 se empezó a trabajar en el campo de la vivienda, para el cual se creó un comité de vivienda que se encargará del mismo.

Actualmente Cooprumag esta conformada por 86 asociados, los cuales en su mayoría son profesores pensionados, el valor de sus aportes es de \$ 23.500 como cuota mínima y \$ 115.000 como cuota máxima, esto varía de un asociado a otro, de acuerdo al certificado de aportes.

En años anteriores, a Cooprumag le fue realizado un diagnóstico administrativo y financiero, mas exactamente en el año 1998 por estudiantes de la Universidad Cooperativa de Colombia, este estudio sirvió de guía para la realización del presente trabajo.

3. MARCO LEGAL

La Cooperativa de Profesores de la Universidad del Magdalena le fue reconocida la Personería Jurídica (1688) el 21 de julio de 1980 expedida por DANCOOP, Cooprumag se rige por los principios básicos y universales del cooperativismo al igual que por su doctrina: la Legislación Colombiana, así:

ü **La Constitución Nacional:** Garantiza la libertad de empresa y la iniciativa privada dentro de los límites del bien común, pero la dirección general de la economía estará a cargo del estado, pudiendo intervenir y expropiar o indemnizar.

ü **Ley 79 del 23 de diciembre de 1988** –por la que se actualiza la legislación cooperativa. El propósito de la presente ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos:

1. Facilitar la aplicación práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo.
2. Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.
3. Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social.
4. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación.
5. Fortalecer el apoyo del Gobierno Nacional, Departamental y Municipal al sector cooperativo.
6. Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social.
7. Proponer al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones.

ü **Ley 454 del 4 de agosto de 1998.** El objeto de la presente ley es el determinar el marco conceptual que regula la economía solidaria, transformar el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía solidaria, crear la superintendencia de la economía solidaria, crear el fondo de garantías para las cooperativas financieras y de ahorro y crédito, dictar normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y expedir otras disposiciones en correspondencia con lo previsto en los artículos 58, 333 y concordantes de la Constitución Política de Colombia.

ü **Decreto 1111 de 1989.** Por el cual se reglamenta el capítulo XI de la Ley 79 de 1988 y se dictan normas para el ejercicio de la actividad financiera por parte de las entidades cooperativas.

- Ü Decreto 1134 de 1989.** Por el cual se reglamenta la actividad de ahorro y crédito desarrollada por las cooperativas y se dicta normas para el ejercicio de la actividad financiera por parte de éstas.
- Ü Decreto 1333 de 1989.** Por el cual se establece el régimen de constitución, reconocimiento y funcionamiento de las cooperativas.
- Ü Decreto 0468 de 1990.** Por el cual se reglamentan las normas correspondientes a las cooperativas de trabajo asociado contenidos en la Ley 79 de 1988 y se dictan otras disposiciones sobre el trabajo cooperativo asociado.
- Ü Decreto 3081 de 1990.** Por el cual se establece el límite en que pueden reajustarse los aportes sociales que efectúen los asociados en las cooperativas, pre-cooperativas, empresa de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas y en fondos de empleados.
- Ü Decreto 1688 de 1997.** Por el cual se suprimen y fusionan unas dependencias del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas.
- Ü Decreto 1153 de 2001.** Por medio del cual se reglamenta la Ley 454 de 1998 en lo relativo a la integración y funcionamiento del Consejo Nacional de la Economía Solidaria, CONES.
- Ü Decreto 1798 de 1998.** Por el cual se reglamentan los artículos 31, 36 numeral 10 y 63 de la Ley 454 de 1998.
- Ü Decreto 2206 de 1998.** Por el cual se ejercen las facultades extraordinarias establecidas en el artículo 51 de la Ley 454 de 1998.
- Ü Decreto 1401 de 1999.** Por el cual se desarrolla la estructura y funciones de la Superintendencia de la Economía Solidaria y se dictan otras disposiciones.
- Ü Decreto 2159 de 1999.** Por el cual se reglamenta el artículo 36 de la Ley 454 de 1998, sobre niveles de supervisión a que están sometidas las entidades bajo la inspección, control y vigilancia de la Superintendencia de Economía Solidaria.

4. MARCO TEÓRICO

En la actualidad las empresas tienen que competir no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares y países, lo anterior debido a la globalización que se ha estado presentando. Es por lo anterior que las empresas deben buscar formas o fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivas.

Sin embargo, el éxito depende muchas veces de unos factores complejos externos e internos, tales como: la actuación de los competidores, la coyuntura económica y política del país, la prestación de servicios, las estrategias, etc.

En el aspecto financiero es pertinente mantener una estructura financiera acorde a la plataforma estratégica que maneje la empresa teniendo en cuenta el apalancamiento financiero, comercial, operativo; a través del capital social, y un completo análisis horizontal y vertical de los estados financieros de la empresa.

Por lo anterior es necesario tener una conceptualización clara de los aspectos administrativos y financieros; veamos a continuación los conceptos básicos:

4.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencia de otras fuerzas. El fin del diagnóstico estratégico es conseguir una perspectiva de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización, de las oportunidades que ofrece el entorno y de las competencias de la organización.

Entorno; la organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este contexto cambia, y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Muchas de estas variables crearán oportunidades, y otras representarán amenazas para la organización. Uno de los problemas a los que hay que hacer frente es que la gama de variable suele ser tan grande que puede ser difícil o poco realista identificar y analizar cada una de ellas; por tanto, resulta útil extraer de esta complejidad una perspectiva de los impactos clave del entorno sobre la organización.

Recursos y Competencia; estos conforman su capacidad estratégica. Una de las formas de plantearse la capacidad estratégica de una organización consiste en tener en cuenta sus fuerzas y debilidades (por ejemplo que es lo que se sabe hacer bien y que es lo que no, o que tipo de ventaja competitiva posee). Estas fuerzas y debilidades pueden identificarse teniendo en cuenta los recursos de la empresa, como sus fábricas, equipo directivo, estado financiero y sus productos.

Las amenazas y oportunidades; se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

Las fuerzas y debilidades; son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, son establecidas en comparación con la competencia.

4.1.1 Proceso para Realizar un Diagnóstico Estratégico. Para realizar un diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos, luego se hace un análisis tanto interno como externo de manera individual, para posteriormente analizarlas en conjunto (DOFA) y así formular las estrategias.

4.1.2 Cultura Corporativa. Esta incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. Es entonces la cultura corporativa la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa.

Sin embargo, una definición más apropiada es aquella que define la cultura como “un patrón de conducta desarrollado por una organización conforme va aprendiendo a enfrentar su problema de adaptación al exterior e integración interior, que ha funcionado lo bastante bien como para ser considerado válido y enseñado a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir”⁴ ya que resalta la importancia del ajuste entre los factores internos y externos para tomar decisiones estratégicas.

- **Elementos de la Cultura Corporativa.** La cultura corporativa esta formada por:
 - ü Los fundadores
 - ü El estilo de dirección
 - ü Claridad de los principios organizacionales
 - ü Autonomía individual (Empowerment)
 - ü Estructura
 - ü Sistema de apoyo
 - ü Sistema de recompensas, reconocimiento y sanciones
 - ü Estímulo al riesgo
 - ü Direccionamiento estratégico
 - ü Talento humano

⁴ SERNA, G. Humberto Gerencia Estratégica .Bogota. p. 280

4.1.3 Análisis interno. Cada empresa determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Sin embargo, existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema y diagnosticar el estado actual de la compañía. Es indispensable, por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio del entorno y de la competencia.

ü **Perfil de Capacidad Interna de la Compañía.** Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Por consiguiente, el perfil de capacidad interna sirve para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención. El perfil de capacidad interna examina cinco categorías que son: capacidad directiva, capacidad competitiva (o de mercadeo), capacidad financiera, capacidad tecnológica (producción) y capacidad de talento humano. El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza y debilidad con relación a su grado (alto, medio, bajo) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de alto, medio o bajo. (Véase Tablas 1 y 2).

ü **Proceso para realizar el Análisis Interno.** Preparación de la información preliminar; obtener y procesar la información primaria y secundaria, De acuerdo con la estructura organizacional; se hace el diagnóstico por cada área o subárea funcional y luego se integra un diagnóstico comparativo. Participación Total; se elabora una encuesta general que involucre a todos los miembros de la organización. El cuestionario deberá ser elaborado por un equipo técnico asesor, integrado específicamente para este proyecto. Identificación de fortalezas y debilidades; se realiza una tormenta de ideas lo más amplia y exhaustiva posible, en lo que deben participar los grupos estratégicos. Priorización de los factores; después de realizada la tormenta de ideas, seleccionarán aquellos factores claves que identifiquen fortalezas o debilidades organizacionales. Calificación de los factores; realizada la priorización, los participantes calificarán a su leal saber y entender las fortalezas y debilidades en una escala alta, media y baja. Análisis del diagnóstico; los perfiles deben ser analizadas en profundidad por los grupos estratégicos de manera que pueda integrarse un documento de diagnóstico con la información objetiva que genere la ronda estratégica.

4.1.4 Análisis Externo. En un medio como en el que se mueven nuestras empresas el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. Las fuerzas externas se pueden dividir en seis áreas claves:

a) Factores Económicos; están relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional. Entre las variables que se deben monitorear tenemos: disponibilidad de crédito, nivel de ingreso disponible, propensión de las personas a gastar, tasas de interés, tasas de inflación, tendencia del producto nacional bruto, patrones de consumo, desempleo, cambios en la demanda, fluctuaciones de precios entre otros.

b) Factores Políticos; los gobiernos son importantes reguladores, desreguladores, subsidiarios, empleadores y clientes de la organización. Entre las variables que se deben monitorear tenemos: cambios de leyes fiscales, tarifas especiales, cambios en la política fiscal y monetaria, leyes locales, etc.

c) Factores Sociales; los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores; están dando forma a la manera en que viven, trabajan, producen y consumen las personas. Entre las variables tenemos: tasa de fecundidad, de natalidad, mortalidad, esperanza de vida, ingreso per. cápita, estilos de vida, hábitos de compra, intereses éticos, etc.

d) Factores Tecnológicos; los avances tecnológicos pueden crear mercados nuevos, producir una proliferación de productos nuevos y mejorados, cambiar la posición competitiva, hacer que los productos y servicios existentes se vuelven obsoletos.

e) Factores Competitivos; son aquellos determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.

f) Factores Geográficos; los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, planta, animales y recursos naturales.

- **Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM).** Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y las oportunidades potenciales de una empresa. El POAM presenta la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve, tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio. (Ver Tablas 3 y 4).

- **Proceso para realizar el Análisis Externo**

- a) Obtención de información primaria y secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis
- b) Identificación de las oportunidades y amenazas
- c) Selección de las áreas de análisis y sobre cada una se realiza una tormenta de ideas
- d) Priorización y calificación de los factores externos
- e) Calificación del impacto
- f) Elaboración del POAM

4.1.5 Análisis DOFA. Dofa es una sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

Este análisis es considerado una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas.

Esta herramienta ayuda a determinar si la organización esta capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tienen de éxito. El análisis DOFA esta diseñado de tal manera que permite que el estratega encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

- **Orígenes del modelo de análisis DOFA.** Este trozo de la historia, sobre el origen del análisis DOFA, fue provisto por Albert S Humphrey, uno de los padres fundadores del mismo. El análisis DOFA surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir por qué falla la planificación corporativa.

La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, para averiguar que se podía hacer ante estos fracasos. El equipo de investigación consistía de Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie.

Todo comenzó como una tendencia, la planificación corporativa, que aparentemente apareció por primera vez en DuPont, en 1949. Para 1960, todas las empresas del Fortune 500 tenían un “gerente de planificación corporativa” (o cargo equivalente); asociaciones de “planificadores corporativos a largo plazo” comenzaron a surgir por todo Estados Unidos y Gran Bretaña.

Sin embargo, se desarrolló una opinión unánime en todas las empresas acerca de que la planificación corporativa, en la forma de planificación a largo plazo, no estaba funcionando, no se recuperaba la inversión, y era un gasto costoso y fútil.

Se pensaba que gerenciar el cambio y establecer objetivos realistas que reflejaran las convicciones de los responsables, era difícil y generalmente resultaba en compromisos cuestionables.

La realidad siguió siendo que, a pesar de los planificadores a largo plazo, el único eslabón faltante era cómo lograr que el equipo gerencial aprobara y se comprometiera con una serie de programas de acción.

Para crear este eslabón, comenzando en 1960, Robert F. Stewart de SRI en Menlo Park, California, lideró un equipo de investigadores para tratar de descubrir que estaba mal en la planificación corporativa, y luego conseguir alguna solución, o crear un sistema que permitiera a los equipos gerenciales aprobar y comprometerse en el trabajo de desarrollo, algo que hoy en día denominamos “manejo del cambio”.

La investigación fue desarrollada entre 1960 y 1969. 1100 empresas y organizaciones fueron entrevistadas; ³⁰ diseñó un cuestionario de 250 preguntas para ser completado por unos 5000 ejecutivos. Siete hallazgos clave llevaron a la conclusión de que, en las corporaciones, los jefes ejecutivos debían ser los jefes de planificación, y que sus directores inmediatos funcionales, debían ser su equipo de planificación. El Dr. Otis Benepe definió una “Cadena de lógica”, que se convirtió en el sistema medular diseñado para arreglar el eslabón necesario para obtener la aprobación y compromiso.

1. Valores
2. Evaluar
3. Motivación
4. Búsqueda
5. Selección

6. Programar
7. Actuar
8. Monitorear y repetir los pasos 1, 2 y 3

Descubrimos que no podíamos cambiar los valores del equipo, ni establecer los objetivos para el mismo, así que comenzamos como primer paso, haciendo la pregunta de “evaluación”, es decir ¿qué hay de bueno y de malo sobre las operaciones? ¿Qué hay de bueno y de malo sobre el presente y el futuro? Lo que es bueno en el presente es Satisfactorio, bueno en el futuro Oportunidad, malo en el presente es Falta, y malo en el futuro es Amenaza. Esto se llama análisis DOFA.

Esto se presento a Urick y Orr en 1964, en el seminario de planificación a largo plazo en el Dolder Grand en Zurich, Suiza. DOFA fue entonces promovido en Gran Bretaña por Urick y Orr como ejercicio. Pero como tal, no era de utilidad. Lo que hacía falta era ordenar los asuntos en las categorías de planificación:

1. **Producto** (que estamos vendiendo)
2. **Proceso** (cómo lo estamos vendiendo)
3. **Cliente** (a quién le estamos vendiendo)
4. **Distribución** (cómo se lo hacemos llegar)
5. **Finanzas** (cuales son los precios, costos e inversiones)
6. **Administración** (y cómo administramos todo esto)

El segundo paso era entonces “qué debe hacer el equipo” sobre los asuntos en cada categoría. El proceso de planificación se diseñó entonces mediante ensayo y error, y resultó finalmente en el proceso de 17 pasos, con cada asunto registrado por separado en una página, denominada “asunto de planificación”.

El primer prototipo fue probado y publicado en 1966, basado en el trabajo realizado en “Erie Technological Corp.” en Erie Pennsylvania. En 1970 el prototipo se llevó a Gran Bretaña, bajo el patrocinio de W H Smith & Sons plc, y completado hacia 1973. El programa operacional fue utilizado para fusionar el negocio de molino y horneado de CWS con el de J W French Ltd.

El proceso se ha utilizado exitosamente desde entonces. Para el 2004, este sistema ha sido completamente desarrollado, y se ha probado en los problemas se establecen y aprueban objetivos anuales realistas sin depender de consultores externos o recursos costosos.

- **Elaboración del Análisis DOFA.** Con base en el análisis interno, el Auditaje del entorno, debe hacerse una agrupación de los factores clave de cada

Uno de estos análisis. Para ello puede utilizarse una hoja de trabajo que permita esta clasificación.

En el análisis DOFA deben incluirse factores clave relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, y variables de competitividad.

- **Realización DOFA.** Con base en la selección de los factores clave de éxito de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. Al confrontar cada uno de los factores clave de éxito, deberán aparecer estrategias FO – FA –DO – DA.

4.2. LAS FINANZAS

4.2.1 Concepto. Las finanzas son una parte de la economía y por consiguiente para comprender claramente su alcance, debemos partir del estudio tanto de la macroeconomía como de la microeconomía. La primera suministra conocimientos amplios acerca del sistema institucional, bancario y económico en general. La segunda proporciona los principios a nivel de empresa, tales como oferta, demanda, riesgo, etc., indispensable para el éxito financiero. Esta actividad comprende tres funciones básicas⁵.

- a. Preparación y análisis de información financiera
- b. Determinación de la estructura de activos
- c. Estudio de financiamiento de la empresa, o estructura financiera.

4.2.2 Objetivo Financiero. Todo esfuerzo desarrollado por la gestión financiera debe tender hacia un fin: **OPTIMIZAR EL VALOR DE LA EMPRESA**, es decir incrementar la inversión de los dueños o accionistas. Debe quedar claro que el objetivo no debe ser maximizar las utilidades ya que éstas son sólo una parte del valor de la empresa.

⁵ ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado. 10 ed. Colombia: MC graw Hill, 1998. p. 23 – 35

4.2.3 Análisis Financiero. Es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de esta. Un análisis financiero integro debe considerar información cuantitativa y cualitativa.

- **Herramientas del Análisis.** Es toda la información que sirve de punto de partida para el estudio, se tienen entre otras las siguientes:
 - a. Estados financieros básicos suministrados por la empresa
 - b. Información contable y financiera complementaria
 - c. Información sobre el mercado, producción y organización
 - d. Elementos de la administración financiera y las matemáticas financieras
 - e. Información sectorial y macroeconómica.
- **Análisis Interno y Externo.** El análisis interno se presenta cuando el análisis tiene acceso a los libros y registros detallados, tanto financiero como no financieros, de la compañía. El análisis externo es aquel en el cual no se tiene acceso a la totalidad de la información de la empresa y por consiguiente el analista tiene que depender de la poca información suministrada.

4.2.4 Estados Financieros. En general se dice que estados financieros es una relación de cifras monetarias vinculadas con uno o varios aspectos específicos del negocio y presentadas con un ordenamiento determinado. Su objetivo es presentar información que permita a quienes la utilizan, tomar decisiones que de alguna manera afectaran a la empresa y cuya incidencia varía en función de los intereses de esos usuarios⁶.

- **Características de Estados Financieros**
 - a. Confiables: porque a medida que se crece existe mayor compromiso con el dinero y toma de decisiones.
 - b. Equitativos: porque los intereses de los diversos usuarios muchas veces pueden entrar en conflicto, para lo cual la contabilidad trata de complacer a varios grupos por igual.
 - c. Comprensibles: porque no todos los usuarios están en condiciones de descifrar muchos aspectos complejos.

⁶ GARCIA S. Oscar león. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. 3 ed. Colombia: MC Graw Hill, 1999. p 62 – 69, 78 y 342.

- **Clasificación de Estados Financieros**

Estado de Resultado. Es el estado que nos muestra la utilidad obtenida por la empresa en el período en cuestión. También se le conoce con el nombre de “Estado de Egresos e Ingresos”, “Estado de Renta y Gastos”, o “Estado de Perdidas y Ganancias”, siendo este último nombre el más utilizado a pesar de ser un error gramatical, pues en un negocio no se pueden dar simultáneamente ambas situaciones sino una de las dos.

Balance General. Se define como el estado financiero que muestra lo que la empresa posee, o sea los activos y la forma como ellos están siendo financiados, es decir, los pasivos y el patrimonio. Los pasivos representan los derechos de los acreedores y el patrimonio los derechos de los socios. La suma de los activos siempre deberá ser igual a la suma de los pasivos y el patrimonio.

Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos (EFAF) y Estado de Flujo de Efectivo (EFE). Estos son unos estados financieros que muestran de donde provinieron y en que se utilizaron los recursos económicos que la empresa tuvo disponible durante un período determinado.

El termino FUENTE, significa el origen, el termino APLICACIÓN significa usos, y el termino FONDOS, significa recursos.

Las principales fuentes de recursos son:

- a. Aportes de capital: cualquier aporte de los socios.
- b. Prestamos: este aporte se representa por todas las deudas que asume la empresa.
- c. Desinversiones: representan las disminuciones de los activos.
- d. Generación Interna de Fondos. (GIF): son los recursos que directamente se producen en la operación del negocio y da la pauta para evaluar las posibilidades a largo plazo de la empresa.

Financiación del Crecimiento. El crecimiento de una empresa debe financiarse combinando GIF, prestamos y aportes de socios. La GIF debe tener una participación importante sin que ello implique afectar las expectativas de reparto de utilidades a los propietarios.

4.2.5 Etapas del Análisis Financiero

- **Etapas Preliminar.** En esta etapa se debe determinar el objetivo que se persigue con el análisis, determinándose primero el problema que se palpa en la empresa, y se hace un análisis con el fin de determinar sus causas y solucionarlo. En el segundo caso cuando se palpa el problema, se debe hacer un análisis con el fin de sondear la existencia de alguno.
- **Etapas del Análisis Formal.** En esta fase se entra en el proceso de recolección de información de acuerdo con los requerimientos del análisis.
- **Etapas del Análisis Real.** Es la etapa culminante y en ella se procede a estudiar toda información organizada en la etapa anterior, se comienza la emisión de juicios en cuanto a los índices.
- **Análisis Vertical.** Consiste en tomar un solo estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin considerar los cambios ocurridos a través del tiempo.
- **Análisis Horizontal.** Se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro y por lo tanto requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados por períodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa de cambios o movimientos de cada cuenta de un período a otro. Entre las características tenemos, el análisis se centra en los cambios extraordinarios o más significativos, se debe tener en cuenta las variaciones absolutas como las relativas, se debe tener en cuenta fundamentalmente criterios de: variaciones en cuentas por cobrar, variaciones en los inventarios, y variaciones del activo fijo; en cuanto al pasivo, lo fundamental está en variaciones en el pasivo corriente, y variaciones en los pasivos laborales; en las pérdidas y ganancias, se observa el comportamiento de variaciones en las ventas Netas y variaciones en costo de ventas y gastos de operación.

4.2.6 Indicadores Financieros. (Ver Tabla 7)

- **Generalidades.** Este constituye la forma más común de análisis financiero. Se conoce con el nombre de RAZÓN el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades, para este caso se habla de dos cuentas de los estados financieros básicos (balance general y estados de pérdida y ganancias), que permite señalar los puntos fuertes y débiles de un negocio y establecer probabilidades y tendencias.
- **Parámetros de Comparación.** Los indicadores no dicen por sí mismo y por consiguiente es necesario compararlos contra algo. Dichos estándares de comparación pueden ser los siguientes:

- a. Estándares mentales del analista, es decir, su propio criterio.
- b. Indicadores de la misma empresa en años anteriores.
- c. Indicadores calculados con base en los presupuestos de la empresa.
- d. Indicadores representativos de la industria.
- **Rentabilidad.** Se entiende por el beneficio que un inversionista espera un sacrificio económico, que realiza comprometiendo fondos en una determinada alternativa
- **Clasificación de los indicadores financieros**

Razón corriente. La razón corriente mide la capacidad de pago de los pasivos corrientes y es por lo tanto uno de los indicadores fundamentales para los acreedores, incluidos los financieros, porque es un indicador de solvencia. Se calcula dividiendo el activo corriente con el pasivo corriente, este indicador debe hacerse por lo menos anualmente.

ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE

Capital neto de trabajo. Este no es un indicador sino mas bien una forma de apreciar de manera cuantitativa, los resultados de la razón corriente. Su cálculo se hace a través de la resta del activo corriente con el pasivo corriente.

ACTIVO CORRIENTE – PASIVO CORRIENTE

Rotación de cartera. Permite el período que demora una empresa para cobrar su plata. Una alta rotación de cartera significa que el período de cobro es bajo, lo que se traduce en mayor liquidez; por el contrario, una rotación baja implica que el proceso de cobro es alto y eso se traduce en menor liquidez. Su cálculo debe hacerse por lo menos semestralmente. Se halla dividiendo las ventas netas entre las cuentas por cobrar.

VENTAS NETAS / CUENTAS POR COBRAR

Período promedio de cobro. Este indica el período promedio entre el despacho de los bienes y/o servicios y la fecha de recaudo. Sirve para vigilar si la gestión de cobranzas se esta realizando de acuerdo con las políticas de plazo que la empresa tiene establecida para sus clientes. Para obtener este indicador se divide 360 días entre rotación de cartera.

360 días / ROTACIÓN DE CARTERA

Rendimiento del patrimonio. Este indicador muestra la utilidad neta obtenida por los socios durante determinado período sobre cada peso en el total de patrimonio. Es un indicador importante para que los accionistas o dueños valoren la lógica de su inversión, porque les permite comparar esta rentabilidad con otras inversiones. Se deduce dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio.

UTILIDAD NETA / PATRIMONIO

Rendimiento del activo total o Sistema Dupont. Este indicador muestra la utilidad neta obtenida por cada peso invertido en el total de activos existente en la empresa. Se obtiene de dividir la utilidad neta entre el activo total bruto.

UTILIDAD NETA / ACTIVO TOTAL BRUTO

Margen neto. Mide la facilidad de convertir ventas en utilidad neta. Se puede decir que es un indicador vital, por lo que se debe calcular mensualmente. Se halla a través de la división entre la utilidad neta entre ventas netas.

UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS

5. JUSTIFICACION

Lo motivos por los cuales se justificó la realización del presente trabajo de grado, consistieron:

En cuanto a la cooperativa:

Mejorar la gestión empresarial de la Cooperativa de Profesores de la Universidad del Magdalena (COOPRUMAG), lo cual se logró a través del establecimiento de un diagnóstico que permitió detectar, precisar e identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

En cuanto al interés de los autores de la presente investigación:

Con la realización de esta investigación se permitió la aplicación de los diferentes conocimientos, técnicas y procedimientos aprendidos durante la formación académica en el programa de Administración de Empresas, en lo referente a las asignaturas de economía solidaria y procesos administrativos entre otros.

En Cuanto al interés para la Universidad:

Con relación al aporte institucional que contribuyó la siguiente investigación, es que proporcionará una guía para la realización de otros trabajos.

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico administrativo y financiero a la Cooperativa de Profesores de la Universidad del Magdalena que contribuya al plan de desarrollo tendiente a optimizar el funcionamiento de la cooperativa.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ü Conocer los aspectos institucionales de Cooprumag.
- ü Analizar el manejo del área administrativa y financiera en la organización.
- ü Aplicar matriz DOFA a cada una de las áreas.
- ü Suministrar información para la construcción del plan de desarrollo.

7. FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE HIPÓTESIS

7.1 HIPÓTESIS GENERAL

Las condiciones de estancamiento socioeconómico en que se ha mantenido la cooperativa obedecen a la falta de una planificación técnica y al diseño de estrategias que conlleven al logro de metas y objetivos que faciliten su desarrollo.

7.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

La realización del diagnóstico administrativo y financiero en la cooperativa, permitió visualizar o percibir de manera clara y precisa las oportunidades y amenazas que le muestra el entorno dado el nuevo esquema económico que se viene presentando en el país, igualmente las debilidades y fortalezas que posee la Cooperativa. Además de la identificación de estrategias para el desarrollo organizacional e incrementar la rentabilidad de la misma.

7.3 GRAFICACIÓN DE HIPÓTESIS



8. METODOLOGIA

8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de grado es de tipo descriptivo y analítico.

8.2 SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DE ANÁLISIS

Se tuvo en cuenta variables cuantitativas y cualitativas.

8.2.1 Variables Cuantitativas. Dentro de esta investigación se tuvo en cuenta variables como:

- ü Razón corriente
- ü Capital neto de trabajo
- ü Rotación de cartera
- ü Período promedio de cobro
- ü Margen neto
- ü Sistema Dupont
- ü Rendimiento del patrimonio (ROA)

Las cuales nos permitieron conocer en que situación financiera se encontraba la Cooperativa, se establecieron mediciones que arrojaron resultados para desarrollar estrategias buscando el mejoramiento financiero de la misma.

8.2.2 Variables Cualitativas. Dentro de esta investigación se tuvo en cuenta variables como:

- ü Servicio al asociado
- ü Gestión administrativa

8.3 POBLACIÓN

Este trabajo se realizó exhaustivamente; la población objeto de estudio fue el total del personal vinculado a la cooperativa, entre los cuales tenemos 5 empleados, 67 asociados actuales y 16 asociados retirados. En este estudio se aplicaron encuestas para la obtención de información. Como se muestra en la siguiente tabla:

POBLACION	CANTIDAD ENCUESTADA
Empleados	5
Asociados actuales	67
Asociados retirados	16
TOTAL	88

8.4 FUENTES E INSTRUMENTOS A UTILIZAR PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

8.4.1 Fuentes primarias. Se recopiló en forma directa mediante un proceso investigativo en el cual se realizaron entrevistas permanentes al Gerente, miembros del Consejo de administración y empleados de Cooprumag así como la elaboración de cuestionarios dirigidos a todo el recurso humano de la cooperativa a nivel directivo, operativo y asociados a fin de obtener información básica para la descripción del análisis y diagnóstico de la misma.

En cuanto a la parte cuantitativa las fuentes que se utilizaron fueron los balances generales, estados de resultados y estados de ingresos. Para la parte cualitativa se tuvo en cuenta la cultura corporativa, las capacidades competitiva, financiera, directiva, tecnológica, de talento humano, la calidad de los servicios y los factores económicos y políticos.

8.4.2 Fuentes Secundarias. Se utilizaron los balances generales, estados de resultados y estados de ingresos de los años 2000 al 2005, también los libros, documentos y folletos que apoyaron los conceptos básicos utilizados.

8.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La encuestas constaban de 16 preguntas para los empleados, 15 para asociados actuales y 5 para asociados retirados, los interrogantes planteados midieron el nivel motivacional, la gestión, el grado de satisfacción entre otros aspectos de la cooperativa, una vez hechas las encuestas se tabularon mediante el paquete estadístico SPSS V13, generando gráficas que sintetizaron los valores y a partir de ellos se obtuvieron resultados teóricos que facilitaron el análisis de la información.

8.6 DETERMINACIÓN DEL ESPACIO GEOGRÁFICO Y TEMPORAL DEL ESTUDIO

8.6.1 Espacio geográfico

El trabajo de grado se llevó a cabo en las instalaciones de la Cooperativa de Profesores de la Universidad del Magdalena (COOPRUMAG), la cual se encuentra ubicada en la Carrera 3 No. 19-29 del Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta, Capital del Departamento del Magdalena, y que de acuerdo al Meridiano de Greenwich y a la Línea del Ecuador la ciudad se encuentra localizada a orillas del mar de las antillas, en el nororiente del país; a 11° 15' 18" de latitud norte y 70° 13' 45" de longitud a una altura de 2 metros sobre el nivel del mar y una extensión de 2.381 Km² que abarca desde la orilla del Mar Caribe hasta el pico nevado Simón Bolívar. Limitado al norte con el Departamento de la Guajira, al occidente con el mar Caribe y el sur con los municipios de Aracataca y Ciénaga.

8.6.2 Espacio temporal

El presente trabajo se desarrolló con información obtenida de los años 2000 - 2005 en las instalaciones de la Cooperativa de Profesores de la Universidad del Magdalena (COOPRUMAG).

8.6.3 Duración estimada

La investigación tuvo una duración aproximada de doscientos setenta (270) días contados a partir de la fecha de aprobación de proyecto.

9. ASPECTOS INSTITUCIONALES DE LA COOPERATIVA DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA "COOPRUMAG"

9.1 RESEÑA HISTORICA

La Cooperativa de Profesores de la Universidad del Magdalena "COOPRUMAG" es una Empresa Asociativa de derecho privado, de responsabilidad limitada, sin ánimo de lucro, con fines de interés social, con un número de asociados y patrimonio variable e ilimitado, conformada por los profesores vinculados a la Universidad del Magdalena; cuyo objeto es el fomento de ahorro y crédito, la solución de vivienda, la educación, la asistencia social, la recreación, la salud, la ayuda mutua, en fin, la prestación de diferentes servicios para la satisfacción de necesidades económicas, sociales y culturales de las personas asociadas, de sus familias y de la comunidad en general.

Esta nació por iniciativa de la Junta Directiva de la Asociación Sindical de Profesores (ASPU) quien tuvo a bien estudiar el establecimiento de una cooperativa de ahorro y crédito del profesorado que contribuyera a la solución de los diversos problemas económicos que afectan al gremio. Para llevar a cabo dicho proyecto fueron designados los señores Carlos Ruiz Padilla y Luís Antonio Molina Hernández. Mediante acta del 1 de agosto de 1.977 se conformó el primer Consejo Provisional de Administración integrado por docentes universitarios.

La cooperativa se creó desde un comienzo como un ente o una empresa de integración cooperativa y con 3 actividades básicas a saber: ahorro y crédito, consumo y vivienda, pero sólo empezó a trabajar con la actividad de ahorro y crédito; una vez la cooperativa adquirió solidez económica comenzó a desarrollar los demás objetivos trazados por la misma cooperativa como lo es el servicio de consumo establecido con diferentes entidades. En el año de 1.985 se empezó a trabajar en el campo de la vivienda, para el cual se creó un comité de vivienda que se encargará del mismo.

9.2 OBJETIVO DEL ACUERDO COOPERATIVO

Cooprumag en el Capítulo II del Artículo 5º, tiene como acuerdo cooperativo, "aunar esfuerzos y recursos con el propósito principal de servir directamente a sus asociados, defenderles su economía, elevarles su nivel social y familiar, inculcarles la solidaridad, ser escuela de capacitación administrativa, económica y social; ser instrumento eficaz para el desarrollo de la comunidad, organizar el aporte, el crédito, la solución de vivienda, educación, recreación, salud, ayuda

mutua y el trabajo de los asociados, realizar operaciones de producción y de bienes y servicios”.

9.3 CONSTITUCIÓN

Cooprumag es una entidad perteneciente al sector de la economía solidaria, identificada con el Nit 891701794-0, constituida mediante escritura pública No. 1655 del 9 de septiembre de 1.980, con una totalidad de 84 docentes fundadores, los cuales aportaban en ese entonces doce pesos (\$12) cada uno. En la actualidad cuenta con 86 asociados los cuales aportan como cuota mínima \$23.500, y \$115.000 como cuota máxima, dependiendo del certificado de aportación.

9.4 SERVICIOS QUE PRESTA

En el Capítulo II, el Artículo 6º. Los estatutos determinan: “que Como cooperativa Multiactiva, Cooprumag atenderá varias necesidades de sus asociados y la comunidad en general, mediante concurrencia en una sola entidad jurídica de servicios organizados en secciones independientes de acuerdo con las característica de la Cooperativa, brindará las siguientes secciones:

- a. Sección de Aporte y Crédito
- b. Sección de Consumo
- c. Sección de Vivienda
- d. Sección de Producción y Mercadeo
- e. Sección de Servicios Especiales
- f. Sección de Servicios Temporales

Parágrafo único: El consejo de administración reglamentara las diferentes secciones, en la medida en que se vayan presentando las necesidades.

a) Sección de Aportes y Crédito

Las operaciones de este reglón estarán circunscritas a las actividades relacionadas con los aportes y el crédito, para lo cual cumplirán las siguientes funciones:

- 1) Fomentar entre los asociados el crédito personal, solidario y estimular el incremento de los aportes.

- 2) Realizar transacciones económicas a corto, mediano y largo plazo a los asociados, ya sea con garantía personal, prenda y/o hipotecaria, libranzas, pignoraciones y otras legalmente establecidas, con fines de mejoramiento personal, familiar, para calamidad doméstica, para educación, vivienda e inversiones libres.

Parágrafo: Los aportes se clasificaran en las siguientes categorías: Aportes Ordinarios, Aportes Especiales y Aportes Voluntarios.

b) Sección de Consumo

Las operaciones de esta sección estarán enmarcadas por las actividades relacionadas con el consumo, para lo cual cumplirá las siguientes funciones:

- 1) Suministro de víveres, granos, abarrotes y otros artículos de consumo inmediato.
- 2) Suministro de medicamentos.
- 3) Suministro de artículos y vestuarios, tocador, mobiliarios, elementos de trabajo, estudio y deporte, equipos electrodomésticos y mercancías en general.

c) Sección de Vivienda

Las operaciones de esta sección estarán circunscritas a las actividades relacionadas con las viviendas a saber:

1. Adelantar planes de construcción y administración de viviendas, en beneficio de sus asociados.
2. Prestar los servicios de mantenimiento de las viviendas tales como reparaciones locativas, o de mejoramiento y suministro de materiales de construcción.
3. Contratar seguros colectivos de protección y prevención de riesgos para las viviendas. Este seguro se contratará con entidades especializadas de carácter cooperativo.
4. Contratar con entidades especializadas preferiblemente de naturaleza cooperativa, la prestación de los servicios adicionales que requiera la comunidad, tales como: consumo, servicios públicos, transporte, etc.
5. Asesorar a los asociados en la tramitación de la liquidación parcial de sus

6. prestaciones para vivienda o en la tramitación de cualquier otro crédito con el mismo destino.
7. Coordinar las actividades con entidades especiales en la vivienda, bien sean organizaciones Cooperativas, entidades privadas, oficiales y semioficiales.
8. Adquirir y urbanizar terrenos para vender a los asociados lotes o casas en ellos construías.
9. Otorgar préstamos para liberación de gravámenes hipotecarios o pagos de impuestos de valorización demandados sobre la vivienda o lote que posea el asociado para su construcción.

d) Sección de Producción y Mercadeo

Las actividades de esta sección estarán enmarcadas por las actividades relacionadas con la producción:

1. Realizar convenios con los distintos estamentos educativos para la confección y diseño de uniformes escolares, ropa deportiva e industrial.
2. Fomentar en granjas agropecuarias el cultivo de productos agrícolas y pecuarios, efectuando convenios con la Universidad u otros planteles que cuenten con esta herramienta.
3. Establecer y dirigir cultivos agrícolas y fomentar la producción agrícola por cuenta de la Cooperativa o de los asociados colectiva o individualmente para lo cual podrá adquirir en propiedad o arriendo los terrenos necesarios para tal fin.
4. Establecer cultivos experimentales y comerciales por cuenta de la Cooperativa y celebrar contratos con personas naturales o jurídicas para compra de materias primas o vegetales.
5. Realizar todas aquellas actividades que se encuentren enmarcadas en las áreas de producción y mercadeo.

e) Sección de Servicios Especiales

Las actividades de esta sección estarán enmarcadas por las actividades relacionadas con la educación.

1. Organizar la apertura de una librería y papelería para la adquisición y ventas de materiales escolares para brindar el servicio a los asociados y a la comunidad en general.

2. Propender la creación de centros de educación no formal, acogiendo las normas existentes para este tipo de instituciones.
3. La Cooperativa también propenderá por la creación de colegios cooperativos en los niveles de primaria y secundaria (Básica Técnica).
4. Promover, organizar, programar y ejecutar actividades y servicios de educación, cursos, congresos, foros, talleres, simposios, conferencias y demás formas que permitan una capacitación real en las distintas áreas.
5. Prestar a las empresas del estado: públicas y privadas, ONG., sin ánimo de lucro del país y del exterior, capacitación en las distintas áreas que estas requieran, también asesorías en aspectos administrativos, financieros, elaboración y evaluación de proyectos, planes de inversión, investigaciones de mercado, coordinando estas funciones o prestándolas directamente con los asociados de la Cooperativa.
6. Realizar cualquier otra actividad complementaria a las anteriores, dentro de las leyes y normas vigentes.

f) Sección de Servicios Temporales

Las operaciones de esta sección estarán enmarcadas por las actividades relacionadas con la prestación de servicios temporales en concordancia con las normas legales vigentes.

A través de esta sección, la Cooperativa con el concurso de personas no asociadas, prestará los servicios de:

- Aseo
- Reparaciones locativas
- Mantenimiento
- También contará con personal Administrativo y Docentes en las diferentes áreas de la educación.

1. **COOPRUMAG** contratará con entidades públicas o privadas de la economía solidaria, personas naturales o jurídicas, la prestación de los servicios anteriormente mencionados.
2. Para el cumplimiento **COOPRUMAG** se hará a la adquisición o contratación de equipos, herramientas y materiales requeridos para el desarrollo de las actividades.

3. El Consejo de Administración reglamentará los actos de trabajo con los asociados y no asociados, de conformidad a lo establecido en las normas legales vigentes.

Parágrafo 1: Cada una de las secciones señaladas, estará dirigida por un Comité nombrado por el Consejo de Administración.

Parágrafo 2: Cada Comité establecerá su propio reglamento, el cual será aprobado por el Consejo de Administración.

Artículo 7º. El Consejo de Administración en la medida de sus posibilidades puede ir estableciendo los diferentes servicios mediante secciones independientes y dictando para cada una en particular la reglamentación correspondiente. Los servicios se prestarán desde el mismo momento en que la reglamentación sea aprobada por el órgano competente, así mismo las modificaciones de los reglamentos regirán a partir de la fecha señalada en que se tome la decisión o la que sea señalada con el cambio.

Artículo 8º. COOPRUMAG podrá asociarse con entidades de otra naturaleza jurídica que faciliten el cumplimiento de su objeto social, siempre y cuando tal asociación sea conveniente y con ella no se desvirtúen sus propósitos de servicios, ni en lo lucrativo de sus actividades”.

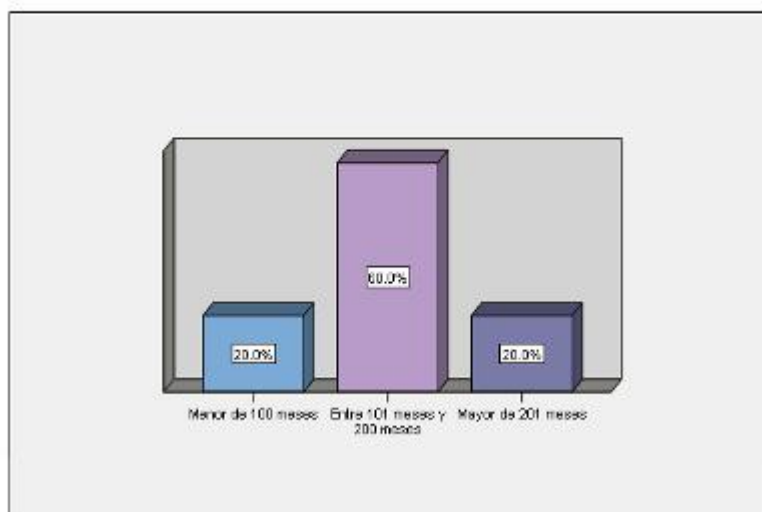
10. RESULTADOS Y ANALISIS DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA COOPRUMAG

10.1 RECURSO HUMANO

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona, es por ello que una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que reflejen y promuevan los objetivos de la empresa.

10.1.1 Tiempo de servicio de los empleados de Cooprumag. La figura 1, nos muestra que el 60% lleva entre 8 y 16 años trabajando en COOPRUMAG, un 20% ha prestado sus servicios por menos de 8 años mientras que el otro 20% lleva mas de 16 años trabajando en cooprumag, es decir, que los empleados llevan ocupando los mismos cargos hace muchos años y es esto tal vez lo que ha permitido que trabajen de manera mecánica, sin desarrollar nuevas técnicas o herramientas que contribuyen al logro de los objetivos trazados por Cooprumag; todo ello asociado a la falta de motivación y capacitación hacia los empleados por parte de la cooperativa.

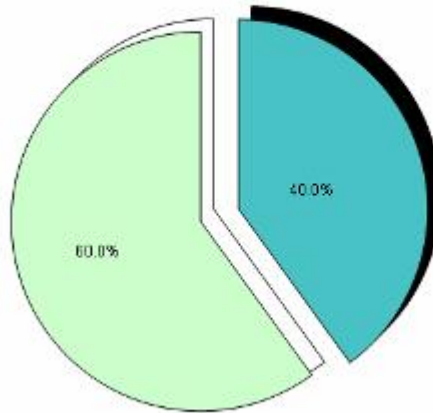
Figura 1. Tiempo de servicio prestado a la Cooperativa



FUENTE: Los autores

10.1.2 Tipo de vinculación laboral. Con respecto al tipo de contrato laboral los datos señalan que la mayoría de los empleados tienen un tipo de vinculación laboral a término indefinido en un 60% y otro 40% están vinculados a término fijo, (Ver figura 2)

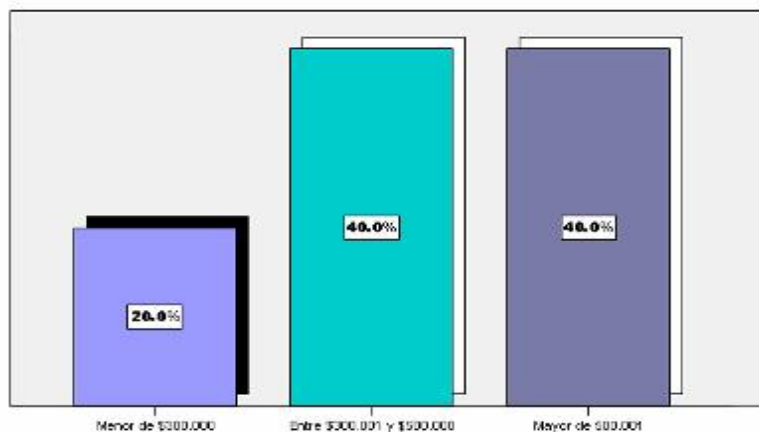
Figura 2. Tipo de vinculación laboral



FUENTE: Los autores

10.1.3 Ingresos mensuales. Con respecto al salario (según la figura 3), el 40% respondió que ganan entre \$300.001 y 500.000, el otro 40% gana más de \$500.001 y el 20% gana menos de \$300.000.

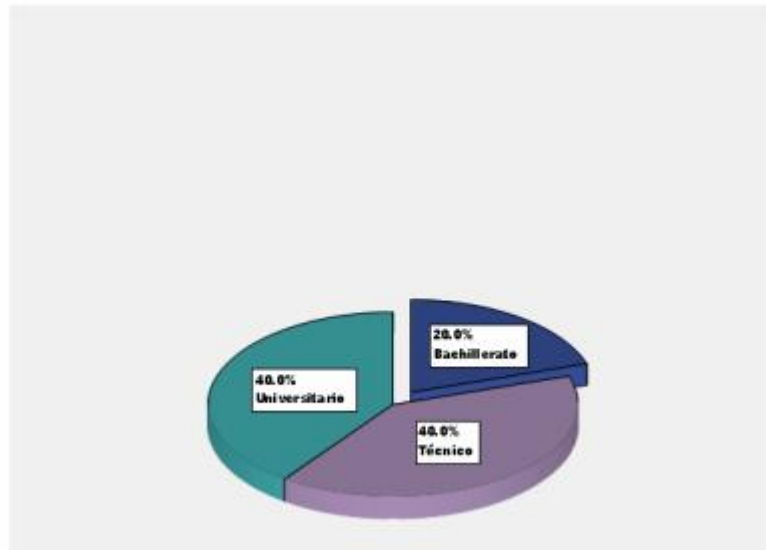
Figura 3. Ingresos mensuales por salarios que devenga



FUENTE: Los autores

10.1.4 Nivel de estudios. Cuando se preguntó, el nivel de estudios que tienen, el 80% de los trabajadores poseen título técnico y universitario, (40% respectivamente), y el 20% es bachiller (Ver figura 4).

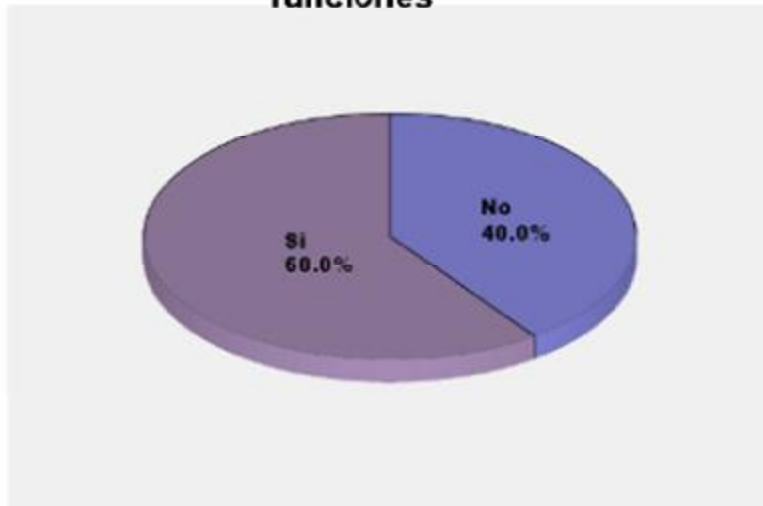
Figura 4. Nivel de Estudios



FUENTE: Los autores

10.1.5 Existencia y conocimiento del manual de funciones. A las preguntas si existe un manual de funciones y si lo conocen el 60% de los encuestados respondieron Si, mientras que el 40% restante dijo No; (Ver figura 5), reflejando que los trabajadores ni los directivos de Cooprumag están comprometidos con la cooperativa, careciendo de sentido de pertenencia; ya que esta no tiene establecido un manual de funciones; que les permita utilizar los recursos internos adecuadamente, lo cual interfiere con el desarrollo de las actividades del personal y por tanto de encauzar el éxito de la cooperativa.

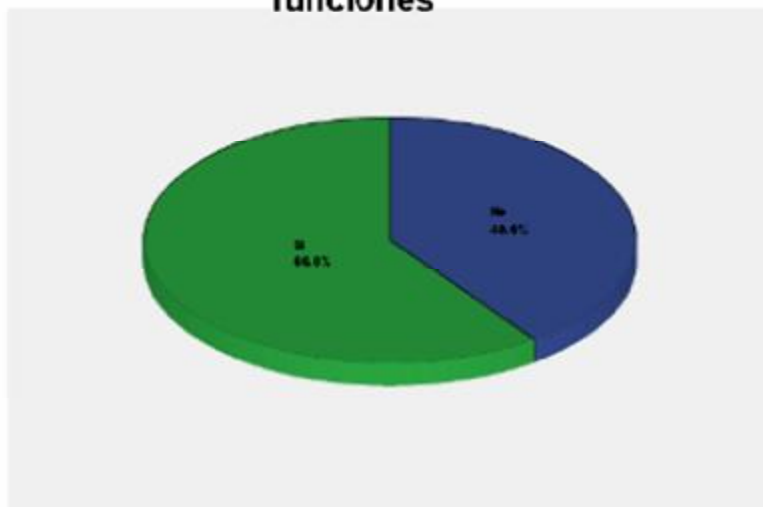
Figura 5. Existencia de un manual de funciones



FUENTE: Los autores

Con respecto a si conocían el manual de funciones, según la figura 6. Si respondió el 60% y No el 40%.

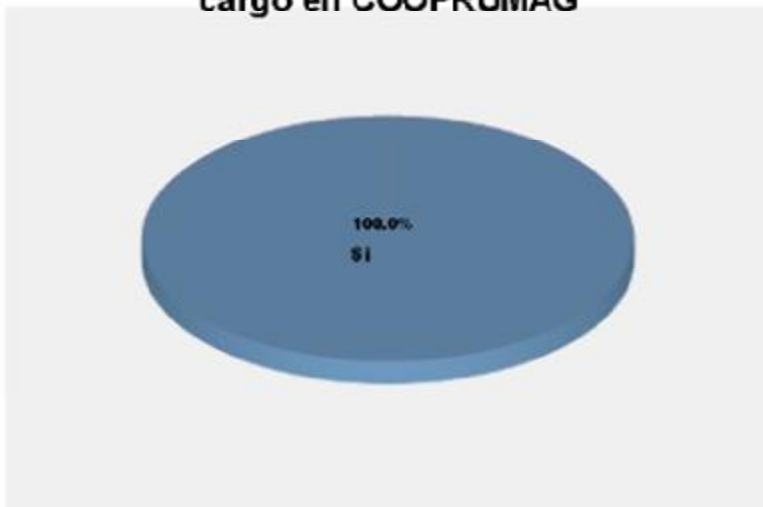
Figura 6. Conocimiento del manual de funciones



FUENTE: Los autores

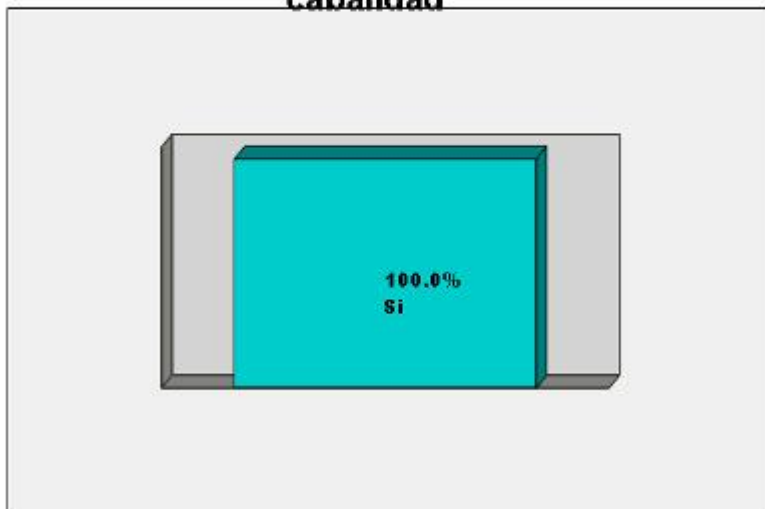
10.1.6 Conocimiento y cumplimiento de sus funciones. En cuanto si conocían las funciones de su cargo y si las cumplían a cabalidad el 100% respondió Sí, sin embargo; cabe anotar que es difícil determinar en donde empiezan y terminan sus funciones si no se cuenta con un manual que defina y guíe las actividades a realizar. (Véase figuras 7 y 8).

Figura 7. Conocimiento de las funciones de su cargo en COOPRUMAG



FUENTE: Los autores

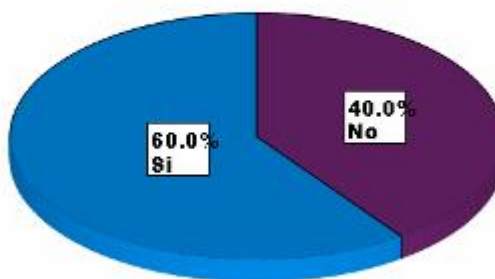
Figura 8. Cumplimiento de sus funciones a cabalidad



FUENTE: Los autores

10.1.7 Conocimiento de la Misión y Visión. Un aspecto muy importante para las organizaciones; es la declaración de la Misión y Visión ya que estas son la base de las prioridades, estrategias y planes. Por un lado la Misión formula un propósito duradero, comprendiendo una serie de características como: los clientes, los productos o servicios más importantes, la competencia, la tecnología, los valores, creencias, las fortalezas y ventajas, la imagen pública. Por otro lado la Visión gestiona el buen desarrollo de la organización tomando como elementos el medio y el mercado en que se desempeña la organización, los logros a alcanzar, el realismo y positivismo con que desea trabajar. En la actualidad Cooprumag no tiene establecido una misión y visión; sin embargo; cabe resaltar que al formular la pregunta de si conocían la misión y la visión de la cooperativa el 60% de los trabajadores contestó Si, mientras que el 40% dijo No, (Ver figura 9), demostrando la falta de compromiso y sentido de pertenencia hacia la cooperativa.

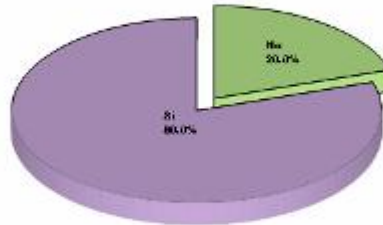
Figura 9. Conocimiento de la Misión y Visión de la cooperativa



FUENTE: Los autores

10.1.8 Conocimiento de economía solidaria. Con respecto a si tenían algún conocimiento sobre economía solidaria el 80% respondió que Si y sólo el 20% No; como lo muestra la figura 10; resulta muy provechoso y conveniente que los trabajadores sepan del sector en el que se desenvuelven ya que permitirá trabajar mancomunadamente hacia el logro de los ideales y principios cooperativos que seguramente redundará en beneficios para la cooperativa.

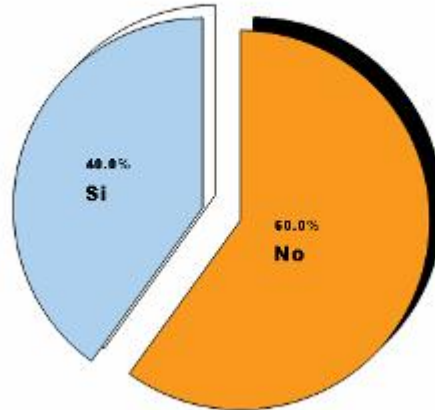
Figura 10. Conocimiento sobre economía solidaria



FUENTE: Los autores

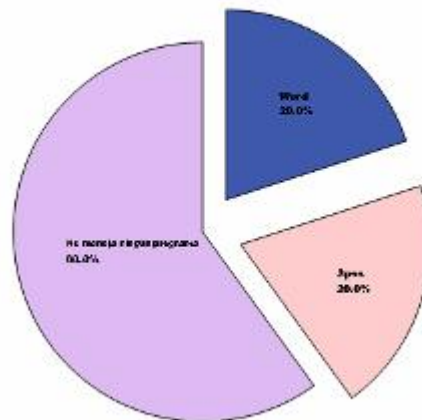
10.1.9 Programas que manejan. Al interrogante de si manejaban el computador de manera adecuada y eficiente el 60% respondió No, mientras que el 40% respondió Si, (Ver figura 11); por otro lado, cuando se preguntó por los programas que manejan el 40% afirmó que Word, el otro 40% dice no manejar ningún programa y por último el 20% maneja a parte de Word el SPSS (Ver figura 12); el aspecto tecnológico constituye un factor que produce un impacto sobre las actividades de las empresas; es por ello que si se desea sobrevivir y crecer en un medio se deben incorporar y desarrollar tecnologías que mejoren sus procesos y garanticen su eficacia y eficiencia; la tecnología representa un excelente vehículo para detectar y evaluar amenazas y oportunidades, sin embargo, Cooprumag esta haciendo mal uso de la tecnología además de que esta subutilizado los equipos con que cuenta lo que genera que el desarrollo de las actividades desempeñadas por los trabajadores sea lento y hasta engorroso ya que se llevan de manera manual.

Figura 11. Manejo del computador de manera adecuada y eficientemente



FUENTE: Los autores

Figura 12. Programas que maneja

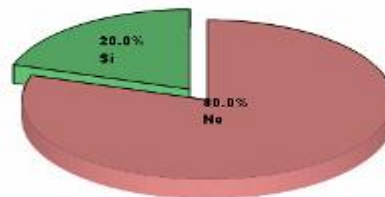


FUENTE: Los autores

10.1.10. Participación en la toma de decisiones. Otro punto importante a tener en cuenta dentro de una organización, es el grado de participación en la toma de decisiones, puesto que ofrece una magnífica oportunidad a los gerentes y empleados para entender bien lo que está haciendo la organización y por qué, así como para comprometerse a contribuir con el propósito de que la organización alcance sus objetivos.

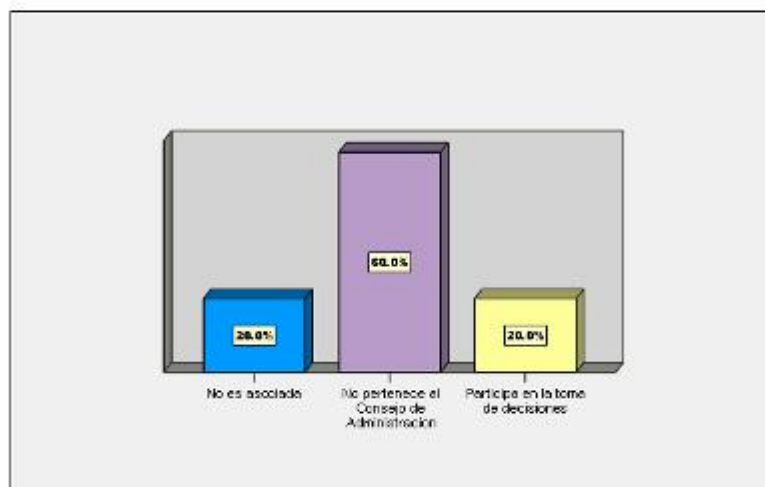
Es por lo anterior que a los empleados de Cooprumag se le planteó la pregunta de si participaban en la toma de decisiones, el 80% dijo No y el 20% restante respondió Si, en cuanto al motivo por el cual no participaban en la T.D. el 60% respondió que no pertenece al Consejo de Administración y el otro 20% respondió porque no es asociado; (Véase figuras 13 y 14). En Cooprumag las decisiones se imparten de manera descendente, es la gerencia y los órganos de dirección quienes toman las decisiones, lo cual hace que la participación de los empleados sea nula, cabe resaltar que esto último puede dificultar el compromiso de cada empleado con la cooperativa.

Figura 13. Participación en la toma de decisiones



FUENTE: Los autores

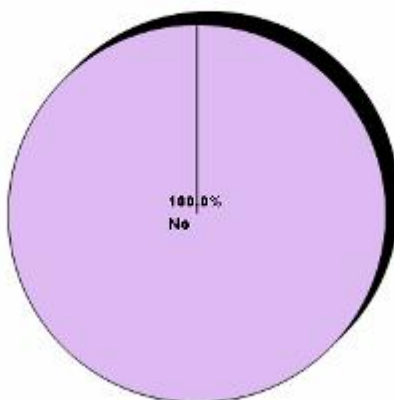
Figura 14. Motivo por el cual no participa en la toma de decisiones



FUENTE: Los autores

10.1.11 Distinción por el desempeño de su labor. La motivación, herramienta importante dentro de una organización, al respecto el autor David Fred afirma: “Motivar es el proceso que consiste en influir en alguien con objeto de que alcance objetivos específicos. Los objetivos, las estrategias y las políticas no tienen grandes posibilidades de triunfo si los empleados y los gerentes no se sienten motivados para poner en práctica las estrategias después de que han sido formuladas” Contar con un personal motivado hace que estos adopten una conducta comprometedora hacia la cooperativa y así lograr una mayor eficiencia y de esta manera obtener mejores resultados. Cooprumag no cuenta con un programa motivacional que amerite que sus empleados desarrollen aspectos importantes como la autorrealización, el autoestima y otros; por lo tanto, el 100% del personal nunca ha recibido ninguna distinción por el desempeño de su labor, como se puede apreciar en la figura 15.

Figura 15. Merecimiento de alguna distinción por el desempeño de su labor



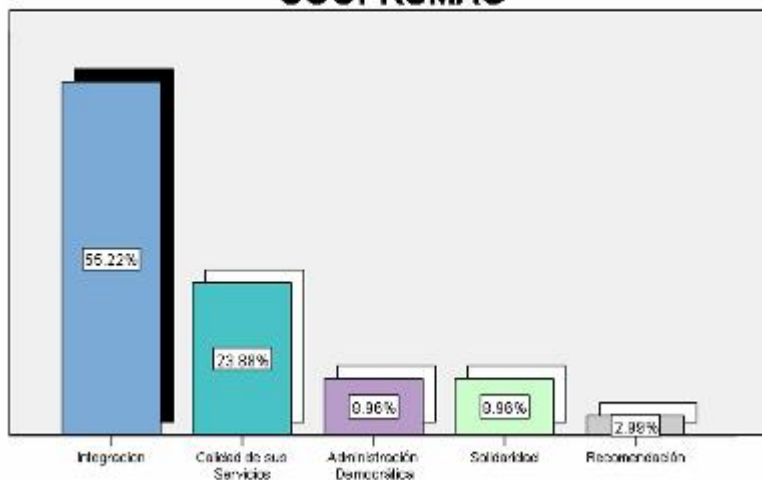
FUENTE: Los autores

10.2 ASOCIADOS

No cabe duda de que la búsqueda del bienestar y la incapacidad de solventar todas las necesidades, son el principal motivo por el cual el hombre busca organizarse, eliminando las diferencias por medio de la propiedad comunitaria y el trabajo colectivo.

10.2.1 Motivo por el cual es asociado. En toda cooperativa existen factores que influyen en gran manera sobre el cliente (asociado); dentro de esos factores tenemos la calidad del servicio, lealtad al asociado, costos de los servicios etc., para el caso de Cooprumag el principal motivo por el cual se asociaron fue la necesidad de integrarse (56.7%), el 22.4% en cambio afirma que fue la calidad de los servicios, el 4.5% dice que por la administración democrática que se da en la cooperativa y por la solidaridad, y por último el 3.0% contestó que por recomendación. (Ver figura 16).

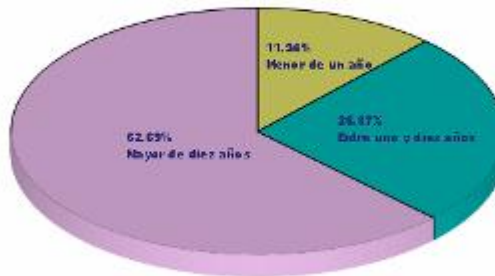
Figura 16. Motivo por el cual es asociado de COOPRUMAG



FUENTE: Los autores.

10.2.2 Tiempo de ser asociado. Con respecto al tiempo de ser asociado de Cooprumag el 61.2% de los encuestados tiene más de 10 años de antigüedad, el 25.4% tiene entre 1 y 10 años y el 13.4% tiene menos de 1 año de ser asociado. (Ver figura 17).

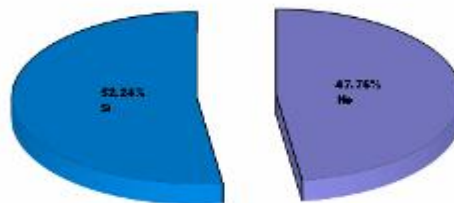
Figura 17. Tiempo de ser asociado de COOPRUMAG



FUENTE: Los autores

10.2.3 Conocimiento de los asociados de Cooprumag. En cuanto al conocimiento de los asociados que integran la cooperativa el 62.69% de los encuestados respondió Si y el otro 47.8% respondió No; lo anterior deja entrever el desinterés que algunos asociados muestran hacia Cooprumag. (Ver figura 18).

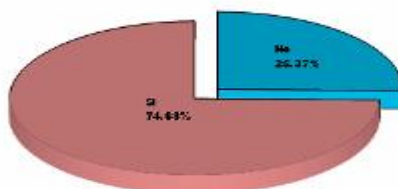
Figura 18. Conocimiento de asociados que integran COOPRUMAG



FUENTE: Los autores

10.2.4 Conocimiento de sus derechos y deberes. Según la figura 19, el 74.63% de los asociados dicen tener conocimiento pleno de sus derechos y deberes en Cooprumag, mientras que el otro 25.37% dicen no tenerlo.

Figura 19. Conocimiento de sus derechos y deberes en COOPRUMAG



FUENTE: Los autores

10.2.5 Conocimiento de la misión y visión de Cooprumag. A la pregunta de La combinación del éxito económico a corto plazo y la supervivencia a largo plazo puede lograrse mejor si la cooperativa tiene una Misión y Visión bien definida de su futuro; sin embargo, Cooprumag actualmente no las tiene establecidas. De acuerdo con lo anterior se preguntó si conocían la Misión y Visión de Cooprumag; la mayoría de los asociados respondió Si 62.7% y el 37.3% respondió No. (Ver figura 20), reflejando esto que muchos asociados no están comprometidos con la cooperativa.

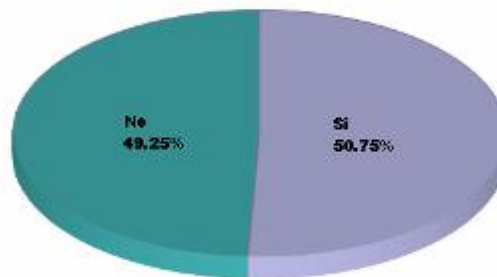
Figura 20. Conocimiento de la Misión y Visión de COOPRUMAG



FUENTE: Los autores

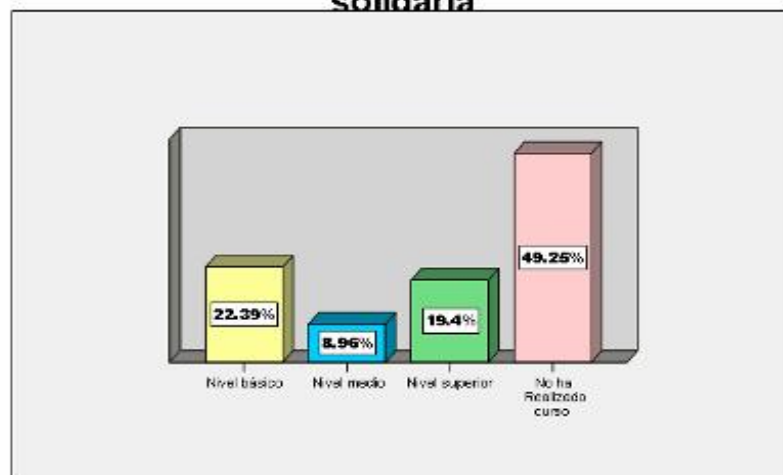
10.2.6 Realización de cursos de economía solidaria. Según la figura 21, el 50.7% de los asociados han hecho cursos de economía solidaria, mientras que el 49.3% no ha realizado cursos; con respecto a lo anterior el 22.4%, ha hecho el nivel básico, el 9.0% el nivel medio y el 19.4% ha hecho el nivel superior (como se muestra en la figura 22). El aspecto de la capacitación es muy importante puesto que esto contribuirá al crecimiento de la cooperativa, al desarrollo de una cultura de solidaridad, es decir, ofrece una base social mucho más sólida y con conocimiento sobre cooperativismo.

Figura 21. Realización de cursos de economía solidaria



FUENTE: Los autores

Figura 22. Nivel del curso de economía solidaria

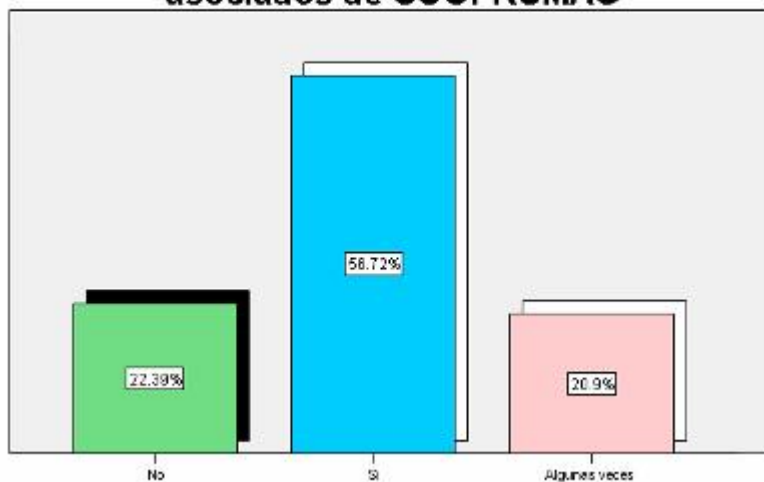


FUENTE: Los atores

10.2.7 Asistencia a las Asambleas de asociados. Por otro lado, las cooperativas por ser empresas asociativas se vuelven más sólidas en cuanto lo son sus asociados. Es por ello que necesitan tener conciencia de su doble papel, de propietarios y clientes de las cooperativas.

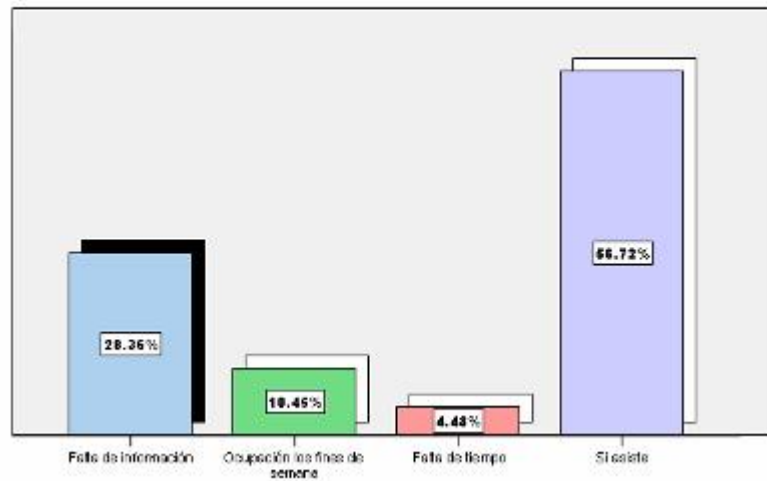
Logrando esto a través de su participación en las estrategias a seguir en pro del desarrollo de la cooperativa. En Cooprumag el 56.7% de los encuestados asiste a las Asambleas, el 22.4% no asiste y el 20.9% asiste algunas veces (Véase figura 23), manifestando el 19.4% que no asiste porque no son informados, el 6% porque se ocupa los fines de semana que convocan a asambleas y el 3.0% porque no le queda tiempo de asistir (Ver figura 24), esto muestra una vez más que falta mas compromiso por parte de los asociados para participar de manera activa en las actividades que realiza Cooprumag.

Figura 23. Asistencia a las asambleas de asociados de COOPRUMAG



FUENTE: Los autores

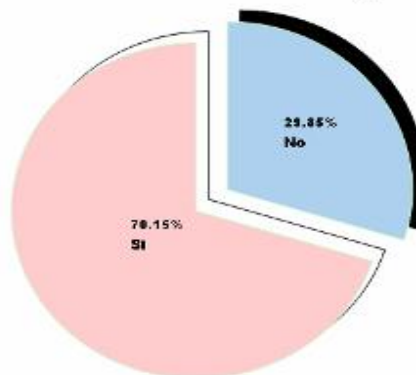
Figura 24. Razón por la cual no asiste a las Asambleas de Asociados



FUENTE: Los autores

10.2.8 Participación en la toma de decisiones. En consecuencia con lo anterior, el 70.1% dice participar en la toma de decisiones en las Asambleas y sólo el 29.9% dice no participar; (Ver figura 25), es importante que los asociados participen en las decisiones de la cooperativa ya que esto les proporciona la posibilidad de desarrollar una serie de habilidades organizacionales, sociales, productivas, lo cual hace que se fortalezca y optimice el desarrollo de Cooprumag.

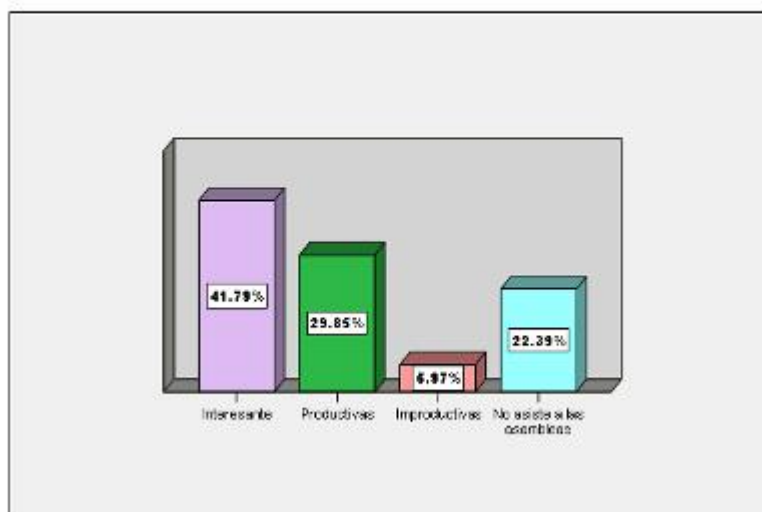
Figura 25. Participación de la toma de decisiones en las Asambleas generales



FUENTE: Los autores

10.2.9 Grado de importancia de las asambleas. En cuanto al grado de importancia de las asambleas convocadas por Cooprumag 28 de los encuestados es decir, (38.8%) las consideran importantes, el 34.3% productivas, mientras que el 6.0% las considera improductivas (Ver figura 26); es esencial que el asociado tenga en cuenta la importancia que tienen las asambleas, ya que con ellas se busca gestar alternativas de acción, analizar la situación de la cooperativa, además de fortalecer lazos de solidaridad y la participación en la toma de decisiones.

Figura 26. Grado de importancia de las asambleas convocadas por COOPRUMAG



FUENTE: Los autores

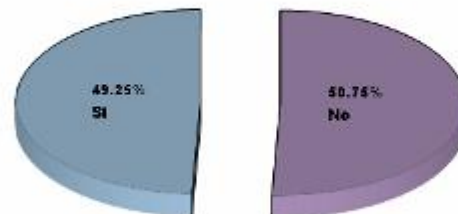
10.2.10 Conocimiento y participación en la modificación de los estatutos. No puede existir una cooperativa sin estatutos, ya que estos contienen las normas permanentes que regulan las actividades, la organización y las relaciones entre asociados de una cooperativa. De ahí la importancia de que todo asociado los conozca, y participe en las modificaciones que se hacen de este, al respecto el 59.7% de los asociados de cooprumag conoce de las modificaciones en los estatutos mientras que el 40.3% no tiene conocimiento,(Ver figura 27), en cuanto a su participación en los cambios el 50.7% no participa y el 49.3% si participa, como lo muestra la Grafica 28.

Figura 27. Conocimiento de alguna Modificacion en los estatutos de COOPRUMAG



FUENTE: Los autores

Figura 28. Participacion en la modificacion de los estatutos

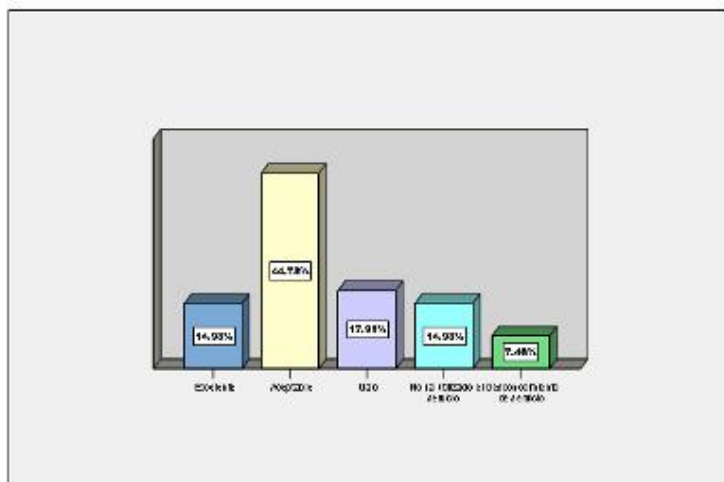


FUENTE: Los autores

10.2.11 Grado de satisfacción de los servicios que presta Cooprumag. En toda cooperativa lo esencial son los servicios que ofrece; de acuerdo con los estatutos de Cooprumag, los servicios que presta son los créditos ordinario, extraordinario, educativo, servicio de víveres, crédito de salud y crédito de emergencia. En ese orden de ideas los asociados manifestaron su grado de satisfacción en la prestación del servicio así:

El 44,8% de los encuestados contestó aceptable, el 17,9% malo, el 14,9% excelente, el otro 14,9% no ha utilizado el servicio y tan sólo el 7,5% desconoce el servicio. (Ver figura 29).

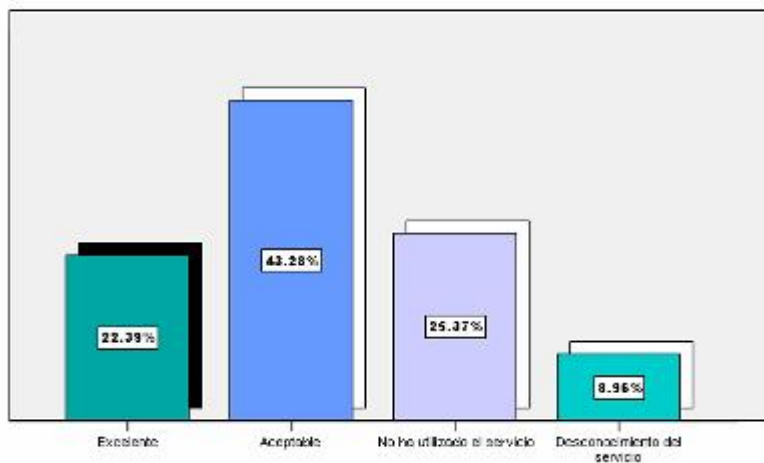
Figura 29. Grado de satisfacción del Crédito Ordinario que presta COOPRUMAG



FUENTE: Los autores

En cuanto al crédito extraordinario, el 43.3% lo considera aceptable, el 25.4% no ha utilizado el servicio, el 22.4% excelente y el 9.0% desconoce el servicio. (Véase figura 30).

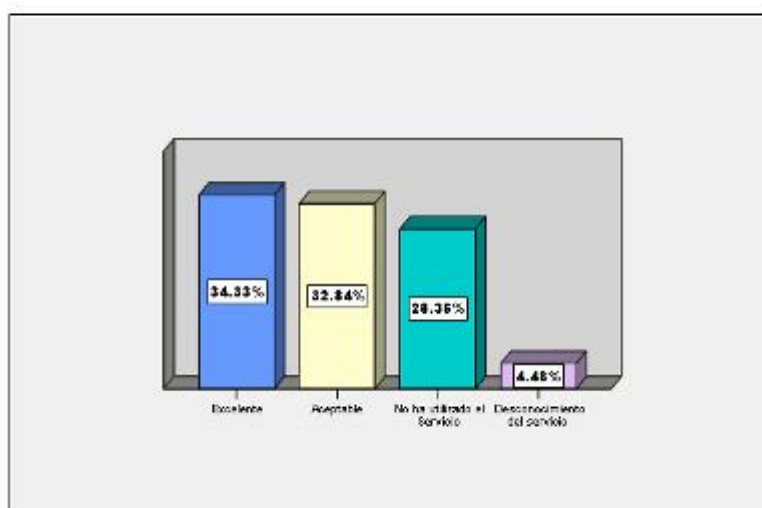
Figura 30. Grado de satisfacción del Crédito Extraordinario que presta COOPRUMAG



FUENTE: Los autores

El crédito educativo fue calificado como excelente en un 34.3%, aceptable 32.8%, mientras que el 28.4% no ha utilizado el servicio el 4.5% en cambio desconoce el servicio, como se muestra en la figura 31.

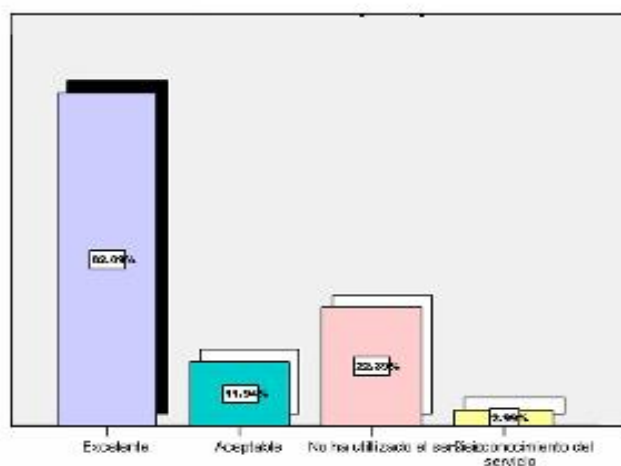
Figura 31. Grado de satisfacción del Crédito Educativo que presta COOPRUMAG



FUENTE: Los autores

De acuerdo a la figura 32, el servicio de víveres lo considera excelente (62.7%), no ha utilizado el servicio (22.4%), aceptable (11.9%) y desconoce el servicio (3.0%).

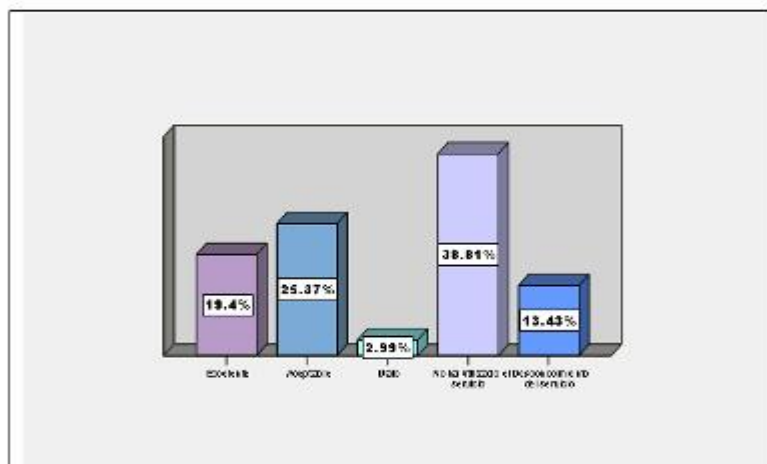
Figura 32. Grado de satisfacción del servicio de víveres que presta COOPRUMAG



FUENTE: Los autores

Con respecto al crédito de salud el 38.8% no ha utilizado el servicio, 25.4% lo considera aceptable, el 19.4% excelente, el 13.4% desconoce el servicio y el 3.0% lo considera malo. (Véase figura 33).

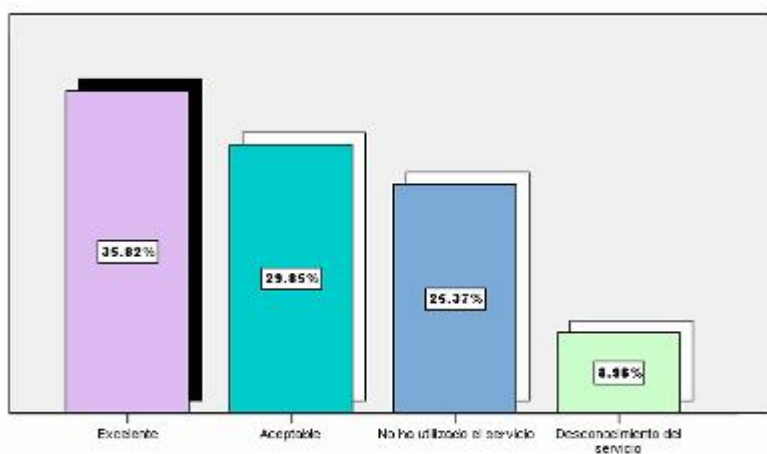
Figura 33. Grado de satisfacción del Crédito de Salud que presta COOPRUMAG



FUENTE: Los autores

En cuanto al crédito de emergencia el 35.8% de los encuestados lo considera excelente, el 29.9% aceptable, el 25.4% no ha utilizado el servicio, y el 9.0% desconoce el servicio. (Ver figura 34)

Figura 34. Grado de satisfacción del Crédito de Emergencia que presta COOPRUMAG

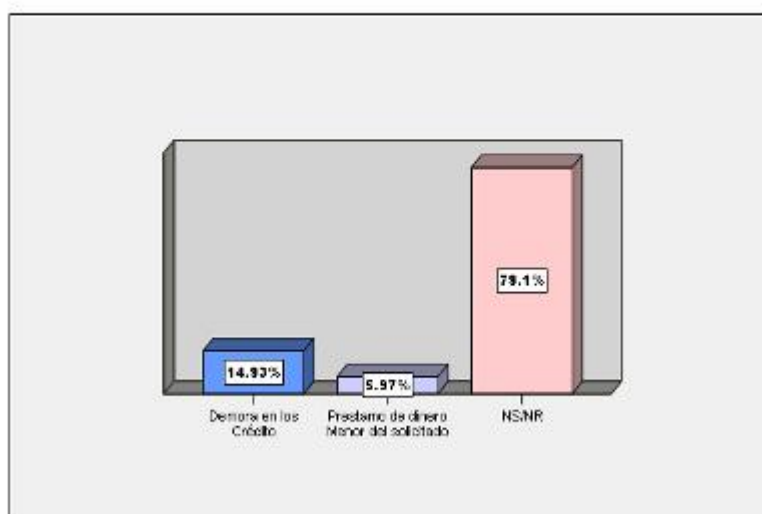


FUENTE: Los autores

Todo lo anterior, refleja que la mayoría de los servicios no están satisfaciendo la necesidad de los asociados, incumpliendo con las expectativas de los mismos, sin embargo, cabe anotar que en la actualidad los servicios que esta prestando la cooperativa son los créditos ordinario, extraordinario, emergencia y servicio de víveres.

10.2.12 Motivo por el cual considera que el servicio es malo. Dentro de las razones por las cuales los encuestados dijeron que los servicios prestados son malos, fue la demora en los créditos (14.9%), y préstamo de dinero menor del solicitado (6.0%). (Ver Figura 35).

Figura 35. Motivo por el cual considera que el servicio prestado por la cooperativa es malo

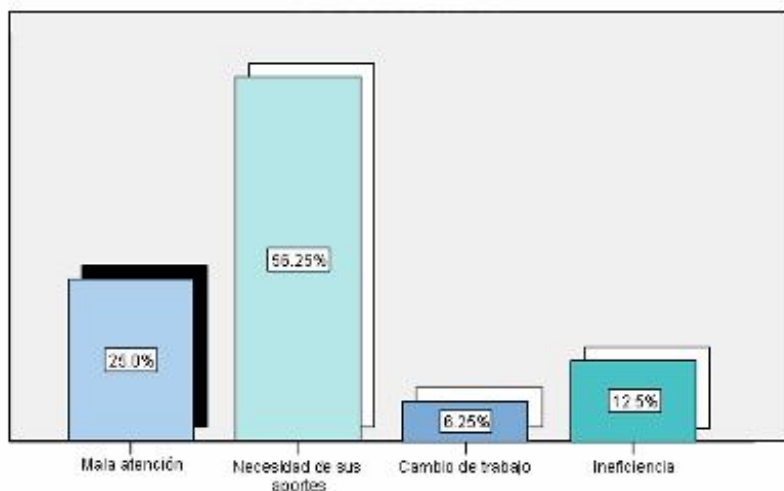


FUENTE: Los autores

10.3 ASOCIADOS RETIRADOS

10.3.1 Motivo por el que se retiró de Cooprumag. De acuerdo a la figura 36; el 56.3% del personal manifestó que el motivo por el cual se retiró de la cooperativa fue la necesidad de sus aportes, el 25% en cambio afirma que fue la mala atención a los asociados, el 12.5% contestó que la ineficiencia en los servicios prestados obligó al retiro de la cooperativa y tan sólo el 6.3% se retiró porque cambió de trabajo; lo anterior puede deberse a que actualmente la cooperativa no esta llenando las expectativas de las personas lo cual se puede medir en términos de calidad, cumplimiento y prontitud en los servicios que presta.

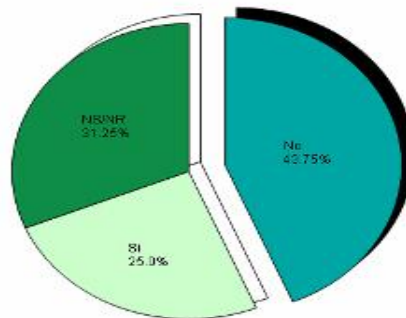
Figura 36. Motivo por el cual se retiró de COOPRUMAG



FUENTE: Los autores

10.3.2 Disposición para reintegrarse a Cooprumag. En cuanto a la disposición para reintegrarse a la cooperativa el 43.8% contestó No, el 31.3% No sabe no responde y el 25% dijo Si; (Véase figura 37) esto deja de manifiesto que Cooprumag en estos momentos no esta siendo vista como una buena alternativa para invertir el dinero; ya que no ofrece un portafolio de servicios amplio como principal obstáculo además de la calidad y prontitud de los mismos; así como también la atención al asociado.

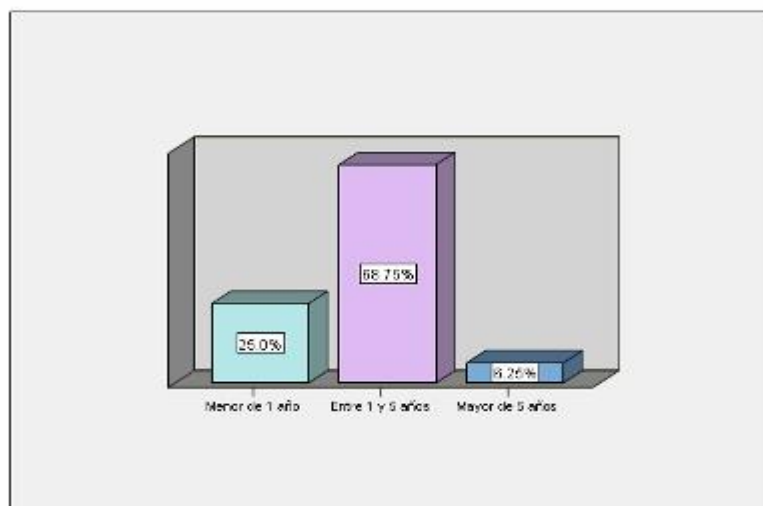
Figura 37. Disposición para reintegrarse a COOPRUMAG



FUENTE: Los autores

10.3.3 Tiempo de haberse retirado de Cooprumag. Con respecto al tiempo de haberse retirado de la cooperativa, la mayor deserción se ha dado en los últimos 5 años (68.75%), el 25% se retiró hace menos de 1 año mientras que el 6.25% se retiró hace mas de 5 años; (Ver figura 38). Uno de los mayores problemas que afrontan las cooperativas entre esas Cooprumag es el reto que trae consigo la globalización económica; el acoplarse a las nuevas condiciones del mercado; el no adelantar acciones o herramientas estratégicas que aumenten su competitividad, que fortalezcan la cooperativa, que ayuden a promover e impulsar a la integración y a diversificar sus actividades, obligan a que los asociados se retiren y se agremien en otras cooperativas que les ofrezca mayores beneficios.

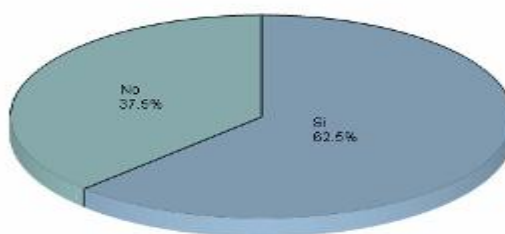
Figura 38. Tiempo de haberse retirado de la Cooperativa



FUENTE: Los autores

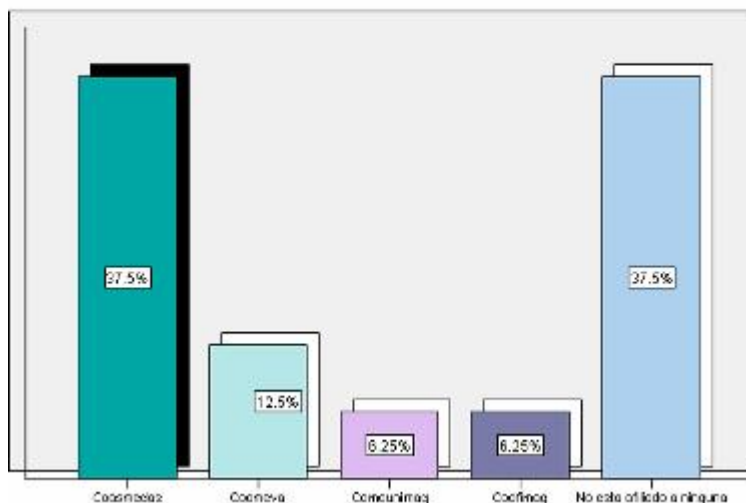
10.3.4 Vinculación a otra cooperativa. Todo lo anterior ha hecho que la mayoría del personal retirado de Cooprumag (el 62.5% se afilie a otra cooperativa y tan solo el 37.5% No, como se muestra en la figura 39. Entre las preferidas se encuentran Coasmedas (37.5%), seguido de Coomeva (12.5%) y por último Comeunimag y Coofimag (6.3%), (Véase figura 40) evidenciando el potencial integrador que están manejando otras cooperativas debido a las acciones que han tomado para reorientar sus capacidades de acuerdo al panorama socio-económico que se ha venido presentando en la actualidad.

Figura 39. Vinculación a otra cooperativa



FUENTE: Los autores

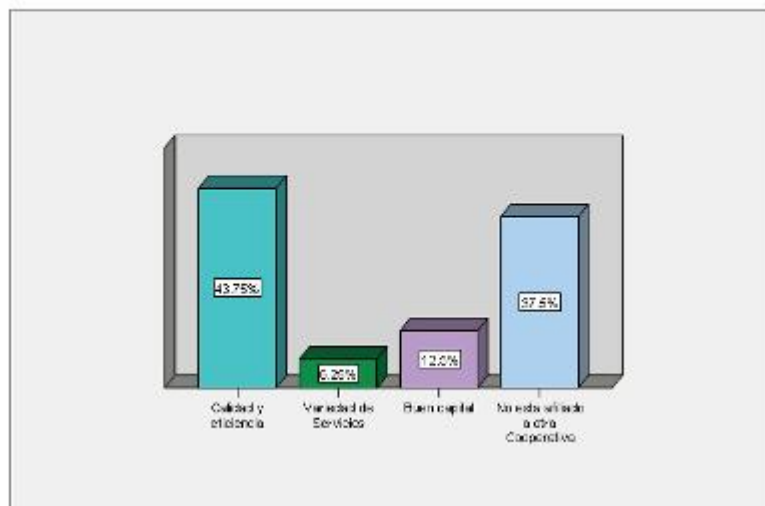
Figura 40. Nombre de la cooperativa a la que esta vinculado



FUENTE: Los autores

10.3.6 Motivo por el cual se asocia a otra cooperativa. En cuanto a la razón por la cual se afiliaron a otra cooperativa fueron la calidad y eficiencia de los servicios prestados (43.8%), el buen capital o solidez económica (12.5%) y la variedad de sus servicios (6.3%); esto permite vislumbrar un poco en donde están las posibles falencias de Cooprumag con respecto a las demás, y es que la diferencia radica en que las otras cooperativas se están preparando para aumentar su competitividad y acoplarse a las nuevas condiciones del mercado para así posicionarse en él.

Figura 41. Motivo por el cual es socio de otra cooperativa



FUENTE: Los autores

10.4 ANALISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DENTRO DE COOPRUMAG

Para realizar el diagnostico administrativo es necesario conocer en que forma se ejecuta el proceso administrativo dentro de la cooperativa.

10.4.1 Planeación. La planeación es un proceso por el cual un administrador mira el futuro de su organización en cualquier faceta determinando de ante mano que hacer, como hacerlo, cuando y quien deberá llevarlo acabo. Además, en ella se estudiaran la escogencia entre planes y alternativas de acción, a fin de asegurar los logros de los objetivos propuestos.

ü **Tipos de planes.** La Cooperativa de Profesores de la Universidad del Magdalena (Cooprumbag) esta desarrollando planes a corto plazo y no están utilizando ningún tipo de técnicas de planeación estratégica.

ü **Objetivos de Cooprumbag.** Cooprumbag tiene como objetivo “aunar esfuerzos y recursos con el propósito principal de servir directamente a sus asociados, defender su economía, elevar su nivel social y familiar inculcarles la solidaridad, ser escuela de capacitación administrativa económica y social; ser instrumento eficaz para el desarrollo de la comunidad, organizar el aporte, el crédito, la solución de vivienda, educación, recreación, salud, ayuda mutua y el trabajo de los asociados, realizar operación de producción de bienes y servicios”. Actualmente Cooprumbag, no esta cumpliendo con la educación cooperativa, y algunos servicios como el de solución de vivienda y recreación no los esta prestando.

ü **Políticas.** Las políticas de la cooperativa deben ser formuladas por el Consejo de Administración y dadas a conocer a los asociados y empleados, estas políticas deben ir acordes con los objetivos de la organización. Actualmente Cooprumbag no tiene estipuladas unas políticas que ayuden alcanzar los objetivos propuestos en la organización.

ü **Administración de recursos.** Los recursos forman parte importante de las empresas ya que estos determinan las capacidades que tiene una cooperativa, se pueden clasificar en recursos humanos, físicos y tecnológicos. *Recursos humanos*, el personal con que cuenta actualmente Cooprumbag no se encuentra capacitado para desempeñar las labores asignadas, no han desarrollado nuevas técnicas para el desempeño de dichas labores, es decir se encuentran desactualizados, además de que llevan mucho tiempo de servicio lo cual ha hecho que ejecuten las funciones de manera mecánica. *Recursos físicos*, La cooperativa cuenta con una sede propia que ofrece buenas condiciones para el desarrollo funcional de la organización, sin embargo no se esta siendo buen uso de

ella ya que se esta desaprovechando espacio, que puede generar otras fuentes de ingresos. *Recursos tecnológicos*, Cooprumag a pesar de que cuenta con equipos tecnológicos, están siendo mal utilizados, los cuales son indispensables para la realización rápida y efectiva de sus labores; solo cuentan con equipos tradicionales como máquina para escribir.

ü **Estrategias.** Las estrategias y los planes son claves en el logro de los propósitos de cualquier tipo de organización, estos facilitan el entendimiento entre todos los participantes en un determinado momento y además la medición de logros en periodo determinado. La cooperativa no tiene formuladas unas estrategias y programas que contribuyan al logro de los objetivos básicos y funcionales de la cooperativa.

ü **Procedimientos.** Los procedimientos se definen como una guía para la acción, una descripción de las formas, como se deben desempeñar la tarea, Cooprumag no cuenta con un manual de procedimientos generales que permitan el desarrollo y el entendimiento de los procesos.

ü **Misión.** La misión es la formulación de un propósito duradero, la cual identifica el alcance de las operaciones de una empresa, formula estrategias, describe los objetivos valores y las prioridades de la empresa. A pesar de esto la cooperativa no tiene una misión establecida que permita definir los principios, valores, entre otros.

ü **Visión.** La visión es una herramienta clave para gestionar el buen desarrollo de la organización, las cuales debe ser formuladas por líderes que conozcan las expectativas y necesidades de sus colaboradores, el negocio y el entorno de la organización. Cooprumag no cuenta con una visión constituida que haga de ella una organización modelo de para la gestión y el avance de la economía solidaria.

10.4.2 Organización. El propósito de la estructura de una organización es ayudar a crear un ambiente para la actividad humana.

La base de toda cooperativa es la ley 79 de 1.988, en la cuales se reglamentan los organismos de administración y a su vez los sistemas de control para el funcionamiento de las cooperativas.

ü **Organigrama.** La cooperativa no cuenta con un organigrama actualizado en el cual se definan las líneas de autoridad y de responsabilidad que reflejen de manera grafica como esta estructurada la cooperativa. El proceso decisorio de cooprumag es centralizado es decir corresponde a los directivos de la organización, el carácter compartido con los empleados se manifiestan en un bajo grado.

- ü **Manual de funciones.** Cooprumag, no cuenta con un manual de funciones que oriente el desarrollo común de las tareas de cada empleado; así como la diferenciación de cargos.
- ü **Clima organizacional.** El clima organizacional de cooprumag es favorable con mucha relajación el ambiente es cómodo, limpio, existe buen trato y confianza entre superiores y subordinados.
- ü **Cultura organizacional.** La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. La cultura tiene una serie de características entre las cuales tenemos; identidad de sus miembros con la organización, énfasis en el grupo, los criterios para recompensar, etc. Partiendo de lo anterior, se determina que Cooprumag no tiene establecida una cultura que la identifique.

10.4.3 Dirección. Es una función básica del proceso administrativo que incluye el conjunto de acciones con las cuales el jefe o líder logra conservar en sus personas una actitud positiva hacia el desempeño de la tarea asignada.

- ü **Tipo de dirección.** De acuerdo a entrevistas realizadas el estilo de liderazgo que se ejerce es democrático, sin embargo, se pudo observar que el perfil apunta a un liderazgo paternalista.
- ü **Nivel motivacional.** Es importante que los directivos analicen que procesos se llevaran a cabo y de que herramientas se va a valer para influir en sus empleados con el fin de que contribuyan a las metas de la cooperativa. El nivel motivacional que presenta la cooperativa con respecto a sus empleados se presentan en bajo nivel; ya que carece de un programa motivacional que amerite que sus empleados desarrollen aspectos importantes como la autorrealización, el autoestima y otros que contribuyen al mejoramiento de sus funciones en la organización.
- ü **Comunicación.** La comunicación ha adquirido gran importancia en los últimos años por ser este el medio por el cual los trabajadores se relacionan con la empresa y esta a su vez con el medio externo.

ü En cooprumag se aprecia una comunicación decente de gerente a empleados y una comunicación diagonal directivo a directivo, los medios mas utilizados en la comunicación es el verbal y el escrito mediante notificación.

10.1.4 Control. Todas las empresas por pequeñas que sean deben adoptar un sistema de control con el propósito de asegurarse que se están alcanzando los objetivos y metas trazadas por la organización.

La cooperativa ejerce control sobre su funcionamiento a través de los siguientes órganos: La junta de vigilancia y el revisor fiscal; sin embargo, y de acuerdo a la entrevista realizada al gerente y miembros del consejo de administración estos no están llevando un completo control sobre las actividades realizadas.

11. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA (COOPRUMAG)

El diagnostico consiste en comprender la posición estrategia de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de otras fuerzas.

El fin del diagnostico es conseguir tener una perspectiva de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización, de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (diagnostico externo) y de las competencias de la organización (diagnostico interno).

11.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

El diagnostico interno esta determinado por las actividades que pueden controlar la organización y que desempeñen muy bien (fortalezas) o muy mal (debilidades).

11.1.1 Debilidades. Limitan o inhiben el éxito de una organización. La cooperativa presenta el siguiente resumen de debilidades:

- Servicios que presta la cooperativa.
- Gestión por parte de la gerencia.
- Programa motivacional.
- Misión, visión, manual de funciones y de procedimiento.
- Sentido de pertenencia del recurso humano y asociados.
- Uso de la tecnología.
- Equipos tecnológicos.
- Sistema de archivo.
- Estrategias para captar recursos y asociados.
- Organigrama.
- Solidez financiera.
- Espacio físico

Tabla 1. Perfil de debilidades

CAPACIDAD	IMPACTO DEBILIDADES		
	ALTA	MEDIA	BAJA
1. Directiva <ul style="list-style-type: none"> Servicios que presta la cooperativa Gestión por parte de la gerencia Espacio físico Misión, visión, manual de funciones y de procedimiento Estrategias para captar recursos y asociados Organigrama 	* * * * * *		
2. Financiera <ul style="list-style-type: none"> Solidez financiera 	*		
3. Tecnológica <ul style="list-style-type: none"> Uso de tecnología Equipos tecnológicos 	* *		
4. Talento humano <ul style="list-style-type: none"> Programa motivacional Sentido de pertenencia del recurso humano y asociados Sistema de archivo 	* * *		

11.1.2 Fortalezas. Se contribuye en actividades u operaciones que se realiza especialmente bien dentro de una organización. La cooperativa presenta el siguiente resumen de fortalezas:

- El tipo de asociado (buena preparación académica).
- tasa de interés que maneja para prestar los servicios.
- Conocimiento de economía solidaria por parte de empleados y asociados
- Estabilidad económica de los asociados.
- Sede propia.
- Ubicación de la sede.

Tabla 2. Perfil de fortalezas

CAPACIDAD	IMPACTO FORTALEZAS		
	ALTA	MEDIA	BAJA
1. Competitiva <ul style="list-style-type: none"> • El tipo de asociado • Conocimiento de economía solidaria por parte de empleados y asociados • Estabilidad económica de los asociados • Sede propia • Ubicación de la sede 	<p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p>		
2. Financiera <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de interés que maneja para prestar los servicios 	<p>*</p>		

11.2 AMBIENTE EXTERNO

En un medio como en el que se mueven las empresas el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. El diagnóstico externo pretende definir las variables más relevantes en el desarrollo normal de las actividades del negocio.

11.2.1 Factores Tecnológicos. Los aspectos tecnológicos constituyen uno de los factores ambientales que producen mayor impacto sobre las actividades operacionales y administrativas de la empresa.

Si una empresa desea sobrevivir y crecer en un medio en el cual se presentan continuos cambios tecnológicos debe incorporar y desarrollar tecnologías que mejoren sus métodos, procesos y administración en general, para garantizar su eficacia y aumentar su eficiencia.

Este factor tecnológico influye negativamente sobre la cooperativa ya que esta no se encuentra sistematizada lo que genera que el desarrollo de las diferentes actividades desempeñadas por los trabajadores y directivos sea lento y hasta engorroso sobre todo en la parte contable. Cabe resaltar que la falta de desarrollo

tecnológico genera en una empresa baja productividad y obstruye las condiciones para competir y tener influencia sobre el medio ambiente.

11.2.2 Factores Económicos. Cuando las condiciones económicas importantes en el medio son buenas, se facilita la ejecución de las actividades de las empresas pero cuando son malas afectan negativamente sus operaciones.

Cuando una empresa opera en una región con un desarrollo bajo o estancado, tiene menores posibilidades de crecimiento que aquellos situados en una región próspera y dinámica, es evidente que este factor también influye de manera negativa sobre la cooperativa ya que la deserción de asociados, la retención de los sueldos de algunos pensionados y la falta de estrategias, entre otros aspectos han hecho que se afecte el crecimiento de Cooprumag.

11.2.3 Factores Políticos. Las tendencias ideológicas del gobierno contribuyen a definir los rumbos de las políticas económicas, fiscales y tributarias y naturalmente facilitan o dificultan las actividades de la empresa. Sin embargo, en el caso de Cooprumag existen ciertas políticas adoptadas por el gobierno que tienden mas a favorecer al sector privado, agudizando un poco el problema de muchas cooperativas que tratan de surgir.

11.2.4 Fuerza Competitiva. Toda empresa debe analizar y decidir como reaccionar ante las medidas de sus competidores para aminorar el efecto de las mismas, las decisiones que se tomen dependerán especialmente de la estructura del mercado y de las relaciones existentes entre la diversas empresas del mercado.

Para el caso de Cooprumag, este factor influye de manera negativa, ya que en la actualidad, no cuenta con un esquema económico y tecnológico definido que le permita hacerle frente a la competencia.

11.3 DIAGNÓSTICO EXTERNO

11.3.1 Amenazas. Consiste en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas así como ha hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización. La cooperativa presenta el siguiente resumen de amenazas:

- Retención de la pensión de los asociados pensionados de Cooprumag.
- La banca.
- La competencia.

- Las políticas gubernamentales que apuntan a favorecer las entidades privadas. (Decreto 2880 de 2004).

Tabla 3. Perfil de amenazas

CAPACIDAD	IMPACTO AMENAZAS		
	ALTA	MEDIA	BAJA
1. Económico <ul style="list-style-type: none"> • Retención de la pensión de los asociados pensionados de Cooprumag • La banca 	* *		
2. Competitiva <ul style="list-style-type: none"> • La competencia 	*		
3. Política <ul style="list-style-type: none"> • Las políticas gubernamentales que apuntan a favorecer las entidades privadas. (Decreto 2880 de 2004) 	*		

11.3.2 Oportunidades. Se refiere a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro. La cooperativa presenta el siguiente resumen de oportunidades:

- El avance del sector cooperativo colombiano.
- La exploración de nuevas actividades productivas e internacionalización de las cooperativas.
- La necesidad de las personas de agremiarse para alcanzar mayores beneficios debido a la desigualdad social.
- La estabilidad de la Universidad del Magdalena

Tabla 4. Perfil de oportunidades

CAPACIDAD	IMPACTO OPORTUNIDADES		
	ALTA	MEDIA	BAJA
1. Económico <ul style="list-style-type: none"> La exploración de nuevas actividades productivas e internacionalización de las cooperativas La estabilidad de la Universidad del Magdalena 	* *		
2. Social <ul style="list-style-type: none"> El avance del sector cooperativo La necesidad de las personas de agremiarse para alcanzar mayores beneficios 	* *		

11.3.3 Matriz DOFA. La matriz Dofa hace parte de la etapa comparativa de la formulación de estrategias para la empresa encaminada al logro de los objetivos.

En esta matriz se cotejan debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas de la cooperativa, para de esta forma definir las posibles estrategias a favor de la misma.

Esta herramienta nos conduce al desarrollo de cuatro (4) tipos de estrategias:

- ü Las estrategias F.O. se basa en el uso de las fortalezas internas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- ü Las estrategias D.O. tiene como objetivo mejorar las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.
- ü Las estrategias F.A. se basa en la utilización de las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- ü Las estrategias D.A. tiene como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo.

Tabla 5. Matriz Dofa

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • El tipo de asociados. • Tanto empleados como asociados tienen conocimiento de economía solidaria. • La estabilidad económica del asociado • La tasa de interés que maneja para prestar los servicios. • Cuenta con sede propia. • Ubicación de la sede 	<ul style="list-style-type: none"> • Desaprovechamiento del espacio físico. • Algunos servicios no se están prestando. • La falta de gestión por parte de la gerencia. • No tiene establecida la misión, visión, así mismo como un manual de funciones y de procedimiento. • Falta de estrategia para captar recursos y asociados. • El organigrama no se encuentra actualizado. • No tienen solidez económica. • Mal uso de la tecnología y equipos tecnológicos mal utilizados. • No cuentan con un programa motivacional. • El recurso humano y los asociados carecen de sentido de pertenencia. • Carece de un sistema de archivo..
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA F. O	ESTRATEGIA D. O
<ul style="list-style-type: none"> • El avance deL Sector Cooperativo Colombiano. • La necesidad de las personas de agremiarse para alcanzar mayores beneficios. • La exploración de nuevas actividades productivas y exportaciones de las mismas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la cobertura de los servicios. • Ampliar el portafolio de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceder a créditos para prestar servicios a los asociados. • Formular un plan de desarrollo estratégico. • Diseñar un programa motivacional. • Rediseñar la carta orgánica. • Diseñar un plan para captar asociados. • Aprovechar el espacio físico para crear una nueva fuente de ingreso.
AMENAZAS	ESTRATEGIA F. A	ESTRATEGIA D. A
<ul style="list-style-type: none"> • Retención de la pensión de los asociados. • La banca. • La competencia. • Las políticas gubernamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan que ayude a reactivar el ahorro y a utilizar los servicios que presta Cooprumag. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar estrategia de tecnificación de los procesos de Cooprumag. • Diseñar estrategias de Calificación del Recurso Humano

12. ANALISIS FINANCIERO

El diagnostico financiero conduce al mejoramiento continuo para la planificación y toma de decisiones, se elaboró el presente análisis, con variables económicas y financieras de la información de la institución, con base en los balances de la empresa, con periodos terminados a Diciembre 31 de los años 2000 al 2005.

Tabla 6. Comportamiento de los Activos, Pasivos y Patrimonio de Cooprumag

CUENTAS	2005	2004	AUMENTO/ DISMINUCIÓN	2003	AUMENTO/ DISMINUCIÓN	2002	AUMENTO/ DISMINUCIÓN	2001	AUMENTO/ DISMINUCIÓN	2000
TOTAL ACTIVOS/ SIN DEPRECIACIÓN	659.161.836	591.879.707	-10,21	566.138.001	-4,35	629.411.731	11,18	600.962.854	-4,52	654.999.471
TOTAL PATRIMONIO	554.538.742	500.842.714	-9,68	450.308.744	-10,09	541.954.990	20,35	493.968.492	-8,85	543.804.153
TOTAL PASIVOS	22.719.204	15.071.119	-33,66	53.117.540	252,45	31.222.939	-41,22	60.938.701	95,17	34.492.681
ESTADO DE RESULTADO										
Total ingresos	94.385.231	72.209.024	-23,50	88.698.307	22,84	317.556.491	258,02	261.969.335	-17,50	250.189.186
Costo de ventas	0	0	0,00	0	0,00	201.584.563	0,00	177.864.044	-11,77	135.469.806
UTILIDAD BRUTA	94.385.231	72.209.024	-23,50	88.698.307	22,84	115.971.928	30,75	84.105.291	-27,48	114.719.380
Gastos de administración	66.351.098	73.654.632	11,01	79.877.594	8,45	73.838.314	-7,56	76.173.908	3,16	67.343.973
UTILIDAD OPERACIONAL	28.034.133	-1.445.608	-105,16	8.820.713	-710,17	42.133.614	377,67	7.931.383	-81,18	47.375.407
Gastos financieros	5.218.582	4.584.726	-12,15	1.902.164	-58,51	3.966.475	108,52	4.127.940	4,07	15.045.234
Otros egresos	5.419.100	958.340	-82,32	0	-100,00	0	0,00	0	0,00	0
UTILIDAD NETA A.I.	17.396.451	-6.988.674	-140,17	6.918.549	-199,00	38.167.139	451,66	3.803.443	-90,03	32.330.173
Depreciaciones	9.225.282	10.063.944	9,09	9.874.476	-1,88	10.178.140	3,08	12.452.292	22,34	9.932.220
Provisión	5.386.485	6.726.544	24,88	4.375.840	-34,95	0	-100,00	0	0,00	4.162.071
Impuesto de Renta	0	0	0,00	3.306.500	0,00	3.290.000	-0,50	0	-100,00	0
UTILIDAD NETA D.I.	2.784.684	-23.779.162	-953,93	-10.638.267	-55,26	24.698.999	-332,17	-8.648.849	-135,02	18.235.882

Fuente: Estados financieros.

En la tabla 6, analizaremos el comportamiento de las cuentas mayores que han seguido los activos, pasivos, Patrimonio y Estado de Resultado desde el año 2000 al 2005.

12.1 ACTIVO, PASIVO Y PATRIMONIO DE COOPRUMAG

Se señala que a partir del año 2000 los activos totales presentan una disminución 8.99% con relación al año 2001, registrándose una tendencia decreciente significativa durante el año 2003 y una reactivación de los activos durante el año 2005, con un aumento del 10.21% equivalente a \$ 67.28 millones con relación al año 2004, incremento que puede ser dado por créditos otorgados a los asociados o por rotación de cartera que es muy lenta y acumula cuentas por cobrar y desfavorece la liquidez de la cooperativa, cifra principal del componente del activo total; seguidamente esta las inversiones y las propiedades planta y Equipo.

Para concluir con el estudio y comportamiento de los activos durante los años examinados de la cooperativa de profesores de la universidad del Magdalena, la cartera presentó el mayor promedio, de igual forma los activos corrientes también presentan en los últimos años un aumento de \$2.24 millones, lo cual las cifras demuestran que hubo mayor recaudo en el disponible y disminuyeron los créditos a empleados que son a corto plazo.

Sobre los pasivos consignados en estas cuentas, se puede observar que el mayor endeudamiento con terceros se registra durante el año 2001, en tanto que el menor se presentó durante el año 2004.

Por la actividad que desarrolla la empresa, se observa que rubro normal de la composición de los pasivos más significativa es el endeudamiento con Fondos sociales, valor que oscila entre \$26.06 millones durante el año 2003 con una tendencia descendente de \$12.07 millones en el año 2005.

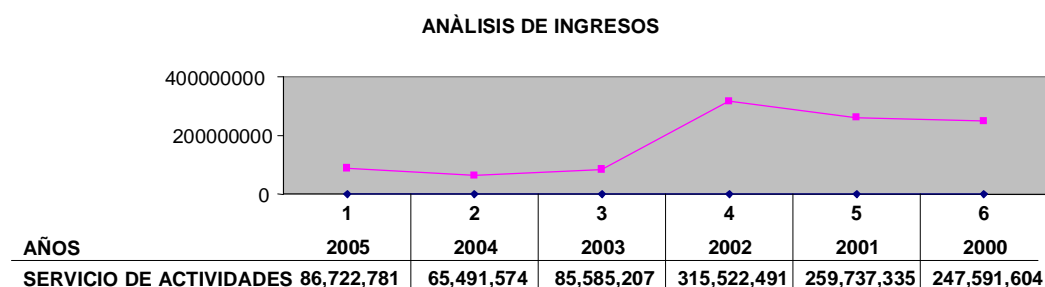
Por último se puede decir que el comportamiento de los Pasivos totales al terminar el año 2005, presenta un incremento de un 34% con relación al año anterior, reflejando algunos rubros de denominación "Otros pasivos" que constituyen pagos a largo plazo e incrementa el pasivo por \$4.57 millones.

En cuanto al patrimonio de COOPRUMAG, durante el análisis del estudio, fluctuó entre \$543.80 millones para el año 2000 y \$500.84 millones para el año 2004. Esta variable indica que a pesar de la disminución con respecto a estos dos años, presenta en el último año un incremento de 9.68%, terminando con un patrimonio de \$554.54 millones, que puede ser por presentar deserción de asociados durante estos últimos años (Ver Figura 38) y sus aportes no han sido retirados de la cooperativa.

12.2 ESTADO DE RESULTADO DE COOPRUMAG

Los resultados obtenidos durante los años 2000 al 2005, muestran que existe una variación en servicios de actividades.

Figura 42. COMPORTAMIENTO DE LOS INGRESOS DE COOPRUMAG DURANTE LOS AÑOS 2000 - 2005



Fuente: Estados financieros.

Por la actividad que desarrolla la Cooperativa de profesores de la Universidad del Magdalena “COOPRUMAG”, pudimos detectar un decrecimiento en el servicio de actividades (como se observa en la figura 42); durante el año 2000 desarrolla su actividad con unos ingresos de \$247 millones, incrementándose su operación al año 2002 con \$ 315 millones y para los años subsiguientes se presenta un decrecimiento muy significativo, lo cual indica que la cooperativa no ha tenido un plan a la inversión de los asociados que a merite estudios de estrategias para el desarrollo de la misma, esto la hace no rentable porque a menos ingreso menos productividad, bienestar a sus asociados y a la rentabilidad; al analizar los costo y gasto de la organización, sucede algo contrario al ingreso, mientras este va en decadencia el costo y gasto va en aumento desde 2001 con un costo operativo de \$177 millones no incluyendo en estas cifras los gastos operativos y no operativos, por ende el aumento total de este año con relación al año 2000 es de un 24%, así sucede con el año 2002 que aumenta un 12%, estos costos desaparecen a partir del año 2003, pero los gastos se sostienen con incrementos 8%; en el año 2004 bajo con este mismo porcentaje pero también se demarca un decrecimiento en este año con relación al ingreso que fue el más bajo de los años analizados, pero muy a pesar de esto se da una pequeña recuperación en sus estados de resultado durante el año 2005 que venían declinando significativamente desde el año 2003.

En cuanto a los años 2003 a 2004, haciendo un análisis evaluativo, se puede observar que en el año 2004 hubo un aumento en la pérdida operativa del 123,2% con respecto a la pérdida del año 2003 (que fue por valor de \$10.63 millones), debido a la disminución del servicio de actividades o reducción de préstamos del 31%, este valor no se reflejó acumulado en la información suministrada del año 2004.

12.3 INDICADORES FINANCIEROS

Este constituye la forma más común de análisis financiero. Se conoce con el nombre de RAZÓN el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades, para este caso se habla de dos cuentas de los estados financieros básicos (balance general y estados de pérdida y ganancias), que permite señalar los puntos fuertes y débiles de un negocio y establecer probabilidades y tendencias. Los indicadores no dicen por sí mismo y por consiguiente es necesario compararlos contra algo.

Tabla 7. Indicadores Financieros

INDICES FINANCIEROS		2.005	2.004	2.003	2.002	2.001	2.000
Capital de trabajo	activo cte - pasivo cte	1.113.712	662.825	-11.897.084	42.117.653	-33.875.618	-9.025.361
Razón corriente	activo cte / pasivo cte	1,18	1,25	0,67	6,28	0,03	0,10
Rotación de cartera	Serv.netos/Cta. x cobrar	0,21	0,19	0,27	0,90	0,88	0,78
Periodo promedio de cobro	365 días/Nº veces rotan cartera	1.710	1.904	1.338	406	415	466
margen neto	Utilidad neta A.I/Ventas netas	18,43%	-9,68%	7,80%	12,02%	1,45%	12,92%
sistema Dupont	Utilidad neta A.I /Activo total s/Depr.	4,86%	1,66%	3,74%	7,68%	2,70%	7,09%
Rend.de patrimonio ROA	Utilidad neta D.I/Patrimonio	0,50%	-4,75%	-2,36%	4,56%	-1,75%	3,35%

Fuente: Estados financieros.

Los indicadores financieros es una forma de análisis, que los autores de esta tesis han tenido en cuenta para hacer una apreciación sobre la situación financiera de la entidad COOPRUMAG, a pesar de las diferentes limitaciones que hubieron para poder obtener una información completa que arroje un resultado 100% valedero para el diagnostico financiero requerido, faltando como información de los Estados de Flujo de Fondos y presupuestos de los años analizados en el trabajo.

Con respecto a los indicadores, el Capital neto de trabajo se puede apreciar de manera cuantitativa que la Cooperativa al finalizar el año 2002, la empresa tenía \$42.11 millones y al finalizar el año 2003 \$-11.89 millones, no presentaba liquidez ósea que no contaba con los recursos suficientes, así mismo sucede durante los años 2001 con \$-33.87 millones y el 2000 con \$-9.03 millones, en cambio durante los años 2004 tuvo una recuperación a pesar de la actividad que desarrolla por valor de \$663 mil y en el 2005 con 1.11 millón.

En cuanto al indicador de relación corriente donde trata de verificar las disponibilidades de la cooperativa, a corto plazo, se tiene una razón corriente con fluctuaciones significativas como ocurrió durante el año 2002, donde la empresa contaba con \$6,28, de disponibilidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo, caso contrario ocurrió con el año 2001, en el cual no contaba sino con \$0.03 de disponibilidad inmediata para el pago de los pasivos corrientes, seguidamente los años 2000 con \$0.10, 2002 con \$0.67, habiendo una recuperación mínima en el año 2004 con \$1.25 y en el 2005 con \$1.18.

El indicador anterior indica que la cooperativa no posee una buena rotación de cartera, esto se demuestra con los indicadores que se expondrán en este análisis, la rotación de cartera comienza con 0.78 veces durante el año 2000, incidencia demostrada por la poca disponibilidad que tiene la cooperativa para cubrir sus obligaciones, de igual forma ocurre durante los años subsiguientes como los demuestra la Tabla 7, esto indica que no existe una política en la

gestión de cobros en dicha entidad; los años que más presenta estancamiento en la cartera, son los años 2004 con 0.19 y 2005 con 0.21 veces, convirtiendo estas últimas cifras en un numero promedio en la recuperación del efectivo, equivale a 1.807 días, ósea que la entidad tarda todo este tiempo para obtener liquidez y poder facilitar su servicio oportuno.

Los compromisos de la cooperativa, exponen al patrimonio de los asociados con acreedores de la organización, observamos en la tabla 2 que, durante los años 2005, 2004 por cada peso adeudado el patrimonio tiene comprometido \$0.01, entendiéndose que ambos son compromisos, pero que se hacen exigibles los pasivos, los cuales los mas relevantes se presentan en los fondos sociales con \$12 millones, de igual manera durante los años 2003 este valor se encuentra incrementado en \$17 millones y en el 2001 con \$ 26 millones.

El indicador de margen neto de utilidad, observado en la tabla expuesta de indicadores financieros, nos muestra que durante los años 2003 y 2004, la cooperativa es improductiva con un aumento en la perdida, y un margen de rentabilidad decreciente del 9.68%, existiendo también una mínima recuperación con respecto a las ventas con 18.43% durante el año 2005, también una disminución en el gasto administrativo del 11%.

El sistema Dupont, es un indicador que muestra la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas o margen neto de utilidad que tales ventas generan, entonces este indicador aplicado a la cooperativa nos demuestra que la rentabilidad de la inversión esta dada en que el activo rota solamente 1.66% durante el año 2004, que fue lo más bajo en los años analizados, ósea que la inversión es alta para la productividad de la organización.

Así mismo sucede con el indicador de rendimiento al Patrimonio donde la utilidades netas correspondieron al 3.35% sobre el patrimonio en el año 2000, hubo una disminución del 1.75% durante el año 2001, por lo cual esto quiere decir que este es el resultado que tuvieron los asociados sobre su inversión; en el año 2002 hubo una pequeña y durante los años 2003, 2004 no se produjo rentabilidad sobre la inversión; al terminar el 2005 solo su inversión produjo de utilidad 0.50%.

13. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado un diagnóstico administrativo y financiero a “COOPRUMAG”, se concluye que la cooperativa carece de estrategias para captar recursos y asociados, el recurso humano y los asociados no tienen sentido de pertenencia, hace falta gestión por parte de la gerencia, no tiene establecida la misión, visión así mismo como el manual de funciones y procedimientos, no tiene solidez económica, algunos servicios no se están prestando y además se aprecia que esta carece de programas y estrategias así como también de políticas (Ver Capítulos 10 y 11), por lo cual se hace necesario redireccionar la cooperativa a través de planes de acción que conduzcan al fortalecimiento de la misma aprovechando las oportunidades que le ofrece el medio en cuanto a exploración de nuevas actividades y sobre todo el avance del sector cooperativo, y de esta manera contrarrestar las amenazas que hay en el entorno para mejorar el problema de estancamiento en el cual se encuentra hace varios años.

Dichos planes deben involucrar tanto asociados como empleados, además se debe resaltar la importancia en la aplicación de los conceptos teóricos sobre administración moderna.

En cuanto al análisis del área financiera desarrollado durante la ejecución de este trabajo (Ver Capítulo 12), se señalan puntos débiles como la lenta rotación de cartera, el aumento de los gastos, la disminución en la prestación de los servicios y la ineficiencia en el uso de los recursos para generar utilidades.

Por todo lo anteriormente expuesto, los autores del presente trabajo hacen las siguientes recomendaciones.

14. RECOMENDACIONES

Dando cumplimiento al objetivo del presente estudio y análisis en razón a la situación detectado en la cooperativa de profesores de la universidad del magdalena COOPRUMAG los autores muy respetuosamente se permiten presentar al personal directivo y administrativo las siguientes recomendaciones.

Es necesario hacer una mayor asignación de recursos financieros para optimizar los medios tecnológicos de la cooperativa, así mismo como la sistematización de la cooperativa para facilitar los procesos conllevando a obtener en el menor tiempo posible una información completa y actualizada para una correcta y oportuna toma de decisiones; como también es prioritario reorientar los procesos administrativos para lograr con ello una mejor productividad.

- Formular un plan de desarrollo estratégico que le permita organizar y dirigir a la cooperativa hacia un futuro favorable.
- Direcccionar la empresa cooperativa con la formulación de la misión y visión para que el aporte de sus empleados y asociados logre sus objetivos cada día.
- Rediseñar la carta orgánica en donde coincida la estructura formal con la real y ubicarlo en lugar visible.
- Diseñar los manuales de funciones y procedimientos que le permita una claridad en la realización de las actividades, evitando la pérdida de tiempo.
- Diseñar política que contribuyan con el logro de las metas y darlas a conocer en todos los niveles de la cooperativa.
- Elaborar y poner en marcha un programa motivacional que contribuya al desempeño de las funciones de los empleados de manera eficiente.
- Realizar un programa de capacitación en Economía Solidaria tanto a empleados como asociados para despertar en ellos el sentido de pertenencia, para que tomen interés y aporten más de ello y se comprometan con los objetivos de la cooperativa, la falta de pertenencia del asociado ocasiona un desequilibrio a los intereses de la cooperativa, el cual afecta el cumplimiento de objeto social con que fue creada.
- Organizar los documentos de manera que garantice la salvaguarda de la información y facilite la consulta de los mismos.

- Implantar controles internos de manera que permitan evaluar al cumplimiento de las políticas administrativas y financieras.
- Crear nuevas fuentes de ingresos.
- Captar nuevos asociados, de otras instituciones o de otros sectores de la educación y ampliar la cobertura a nuevos servicios a fin de fortalecer la cooperativa.
- Elaborar un plan que permita rediseñar el reglamento interno de crédito y así poder hacer que la rotación de cartera sea menos lenta.
- Realizar presupuestación y balance social.
- Maximizar la productividad de los activos fijos de manera que estos generen mayores beneficios para la cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Ü Acuerdo 003 del 7 de julio y el 007 del 5 de noviembre de 1999
- Ü BERNAL T., César. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Santa Fe de Bogotá D.C: Prentice Hall, 2000. 262 p.
- Ü Decreto 1333 de 1989
- Ü CHARLES, William. Administración Estratégica. Santa fe de Bogotá: Mc Graw Hill, 3ª edición, 1999. 340p.
- Ü CERDA G. Hugo y PINEDA S., Carlos. El Cooperativismo Colombiano Después de la Crisis. Universidad Cooperativa de Colombia. Escuelas de Posgrados. Bogotá. 2002
- Ü FREDR, David. Conocimientos de Administración Estratégica. México: Pearson, 1997. 159p.
- Ü FONDEVILLA R., Eduardo. Diagnóstico Financiero de la Empresa. Barcelona: Ediciones Vicens Vives, 2000.
- Ü GARCIA C, Fernando. El Cuestionario “Recomendaciones Metodologicas para el Diseño de Cuestionarios”. México: Edición Limusa, 2002. 120 p.
- Ü GOMEZ C, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. México: Mc Graw Hill, 8ª edición, 1997. 432p.
- Ü HERNANDEZ A., Jorge y MAIGUEL G., Zenith. Diagnóstico Administrativo a la Cooperativa de Profesores de la Universidad del Magdalena. Santa Marta, 1998. 88p. Tesis (Administrador de Empresas). Universidad Cooperativa de Colombia. Facultad de Ciencias Administrativa, Contable y de Comercio Internacional.
- Ü HITT I, Hoskisson, Administración Estratégica Competitiva y Conceptos de Globalización. Thomson Editores. 3ª edición.
- Ü JAIME C. María y BAYONA A. Adriana. Textos Guías de Economía Solidaria. Órganos de Administración y control. Bogota: Educc. 2004
- Ü Legislación Cooperativa. Ley 79/88. Santa Fe de Bogotá D.C: Unión LTDA, 2005. 287p.
- Ü Ley 454 de agosto 4 de 1998
- Ü Ley 079 de 1978 Ley Cooperativa

- MARIN ARANGO, Edwin. Empresas Cooperativas, Solidarias y Otras formas Asociativas: Medellín: Cooimpresos. 2000.
- Norma técnica colombiana NTC 1486 (ICONTEC) 5ª. Edición, 2002.
- PEREZ VALENCIA, Gonzalo. Pedagogía de una Crisis y Derroteros Siglo XXI. Bogota: Cooimpresos. 2002.
- QUIJANIO P. Jorge E. y REYES G, José M. Historia y Doctrina de la Cooperación. Bogotá: Educc, 2004.
- RAZETO, Luís. Conferencia Economía Solidaria. Fundación Coomeva. 2003.
- SANCHEZ V., José Luís. Diagnóstico Financiero Integral. Guadalajara: Ecafsa, 2000.
- SERNA G, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá: 3R editores, 8ª edición, 2003. 416p.
- VALENCIA, Luís Emiro. Cultura Solidaria. Derecho a Solidarizarse. Bogotá: DANSOCIAL 2005

CIBERGRAFIA

www.dansocial.gov.co/2/index.asp

www.portalcooperativo.coop/dansocial.htm

www.transparenciacolombia.org/noticias/forosectorsolidario

www.degerencia.com/articulos

www.portalcooperativo.coop/dansocial.htm

ANEXOS

Anexo A
COOPERATIVA DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DEL
MAGDALENA COOPRUMAG

Encuesta a trabajadores

OBJETIVO: Obtener información que permita identificar posibles falencias y/o fortalezas de Cooprumag que conduzcan al diseño de estrategias para al desarrollo organizacional de la Cooperativa.

CARGO: _____

FECHA:

1. ¿Cuánto tiempo de servicio ha prestado a la Cooperativa?

Años _____ Meses _____ Días _____

2. ¿Tipo de Vinculación?

Término fijo _____ Término indefinido _____

3. ¿Cuánto son sus ingresos mensuales por concepto de salario?

4. ¿Su nivel de estudios es?

Bachillerato _____ Técnico _____ Universitario _____

Tecnólogo _____ Otro _____ ¿Cuál? _____

5. ¿En Cooprumag existe un manual de funciones?

Si _____ No _____

6. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Conoce el Manual de Funciones?

Si _____ No _____

7. ¿Sabe usted cuales son sus funciones en Cooprumag?

Si _____ No _____

8. ¿Cree usted cumplir sus funciones a cabalidad?

Si _____ No _____

9. ¿Conoce usted la Misión y Visión de la cooperativa?

Si _____ No _____

10. Si su respuesta anterior es afirmativa descríbalas brevemente:

Misión _____

Visión _____

11. ¿Tiene usted algún conocimiento sobre economía solidaria?

Si _____ No _____

12. ¿Maneja usted el computador de manera adecuada y eficiente?

Si _____ No _____

13. ¿Qué programas maneja?

Word _____ Excel _____ Access _____

Otro _____ ¿Cuál? _____

14. ¿Participa usted en la toma de decisiones?

Si _____ No _____

15. Si su respuesta es negativa, ¿Por qué?

16. ¿Durante el tiempo trabajado ha merecido usted alguna distinción por el desempeño de su labor?

Si _____ No _____ ¿Cuál? _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



Anexo B

COOPERATIVA DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA COOPRUMAG

Encuesta a asociados

OBJETIVO: Obtener información que permita identificar posibles falencias y/o fortalezas de Cooprumag que conduzcan al diseño de estrategias para el desarrollo organizacional de la Cooperativa.

FECHA: _____

1. ¿Qué lo motivó a ser socio de la Cooperativa?

Integración _____ Calidad de sus servicios _____

Administración democrática _____ Otro _____

¿Cuál? _____

2. ¿Cuánto tiempo tiene de ser socio de la cooperativa?

Años _____ Meses _____

3. ¿Conoce usted cuantos asociados tiene la Cooperativa?

Si _____ No _____

4. ¿Sabe usted cuales son sus derechos y deberes en Cooprumag?

Si _____ No _____

5. ¿Conoce usted la Misión y Visión de la Cooperativa?

Si _____ No _____

6. ¿Ha realizado cursos de economía solidaria?

Si _____ No _____

7. Si su respuesta anterior es afirmativa, diga ¿Cuáles?

Nivel básico _____ Nivel medio _____

Nivel superior _____ Otro _____

8. ¿Asiste usted a las Asambleas de Asociados?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

9. Si su respuesta no es afirmativa, diga las razones que lo motivan a no asistir.

10. ¿Participa usted de la Toma de Decisiones en las Asambleas Generales?

Si _____ No _____

11. Considera Usted que las Asambleas convocadas por la Cooperativa son:

Interesantes _____ Productivas _____ Improductivas _____

12. ¿Conoce usted de alguna modificación en los estatutos de la Cooperativa?

Si _____ No _____

13. ¿Ha participado usted en la modificación de los estatutos?

Si _____ No _____

14. De los siguientes servicios que presta la Cooperativa como los calificaría usted:

SERVICIOS	Excelente	Aceptable	Malo
Crédito Ordinario			
Crédito Extraordinario			
Crédito Educativo			
Servicio de Víveres			
Crédito de Salud			
Crédito de Emergencia			

15. Si su respuesta es malo, ¿Por qué?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



Anexo C

COOPERATIVA DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA COOPRUMAG

Encuesta a asociados retirados

OBJETIVO: Obtener información que permita identificar posibles falencias y/o fortalezas de Cooprumag que conduzcan al diseño de estrategias para el desarrollo organizacional de la Cooperativa.

FECHA: _____

1. El motivo por el cual usted se retiro de la Cooperativa es:

Cambio de domicilio _____

Mala atención a los asociados _____

Necesidad de sus aportes _____

Otro _____ ¿Cual? _____

2. ¿Estaría usted dispuesto a reintegrarse a la Cooperativa?

Si _____ No _____ NS/NR _____

3. Aproximadamente ¿Cuánto tiempo tiene Usted de haberse retirado de la Cooperativa?

Años _____ Meses _____

4. ¿Actualmente es socio de otra Cooperativa?

Si _____ No _____

5. Si su respuesta es afirmativa ¿Cuál?

6. ¿Qué le gusta de la Cooperativa a la que esta vinculado actualmente?

Calidad y eficiencia de sus servicios _____

Calidad humana de sus trabajadores _____

Good will de la Cooperativa _____

Otro _____ ¿Cuál? _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

